



**Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania**

Praca doktorska

Koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy

mgr inż. Katarzyna Doroz

**Praca napisana pod kierunkiem:
dr hab. Haliny Czubasiewicz, prof. UG**

Sopot 2024

SPIS TREŚCI

WSTĘP	4	
ROZDZIAŁ I. WIEDZA I JEJ ZNACZENIE W ORGANIZACJI NOWEJ		
GOSPODARKI	10	
1.1. Ewolucja funkcji personalnej w organizacji	10	
1.2. Wybrane koncepcje zarządzania wiedzą	28	
1.3. Wiedza jako determinanta współczesnych organizacji	50	
ROZDZIAŁ II. PRACOWNIK WIEDZY W ORGANIZACJI NOWEJ		
GOSPODARKI	55	
2.1. Pracownicy wiedzy w ujęciu literatury	55	
2.2. Cechy pracownika wiedzy	66	
2.3. Znaczenie pracownika wiedzy w organizacji	71	
2.4. Oczekiwania pracownika wiedzy wobec pracodawcy	78	
ROZDZIAŁ III. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY WE		
WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI.....	85	
3.1. Wskazania do motywowania pracowników wiedzy	85	
3.2. Kryteria doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy	98	
3.3. Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy	116	
ROZDZIAŁ IV. METODYKA PROWADZONYCH BADAŃ.....		130
4.1. Stan badań w zakresie systemów motywowania pracowników wiedzy – identyfikacja luki badawczej	130	
4.2. Przedmiot i cel badań	132	
4.3. Struktura procesu badawczego oraz uzasadnienie wyboru metod badawczych ...	135	
4.4. Opis narzędzia badawczego oraz sposób prowadzenia badań	145	
4.5. Charakterystyka badanych podmiotów oraz sposób przeprowadzenia badań	149	
4.6. Sposób prezentacji wyników badań	160	

ROZDZIAŁ V. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WIEDZY ZINTEGROWANY Z KONCEPCJĄ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	165
5.1. Ocena systemu motywowania obowiązującego w miejscu pracy respondentów .	165
5.2. Diagnoza i ocena zależności między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy.....	170
5.3. Analiza relacji między procesami zarządzania wiedzą.....	215
5.4. Ocena znaczenia narzędzi motywowania przez pracowników wiedzy.....	225
5.5. Analiza korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na poszczególne procesy zarządzania wiedzą.....	233
ROZDZIAŁ VI. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WIEDZY	272
PODSUMOWANIE	280
BIBLIOGRAFIA	287
SPIS TABEL	302
SPIS RYSUNKÓW	305
ZAŁĄCZNIK	307

WSTĘP

Nieustanne, dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, spowodowane rosnącymi zasobami wiedzy, rozwojem nowych technologii i cyfryzacji mają również diametralny wpływ na ich funkcjonowanie. Pojawiła się w związku z tym potrzeba redefinicji dotychczasowych sposobów zarządzania, zwłaszcza zarządzania kapitałem ludzkim.

Skuteczna realizacja strategii przedsiębiorstwa nie jest możliwa bez odpowiedniego zaangażowania pracowników, które występuje, gdy członkowie organizacji wykorzystują swój potencjał i energię w działaniach fizycznych, poznawczych i emocjonalnych¹, dlatego też dla wspierania rozwoju organizacji istotne znaczenia ma system motywacyjny, który powinien stanowić spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia zarówno organizacji, jak i potrzeb pracowników. Należy szczególnie podkreślić, że pracownicy wiedzy stali się wręcz kluczowym zasobem przedsiębiorstwa w aspekcie podnoszenia jego poziomu innowacyjności. Praca tych pracowników oparta jest o ich wiedzę ogólną i specjalistyczną, unikalne umiejętności, kompetencje, cechy osobowościowe, doświadczenie, formalne i nie formalne relacje.

Wiadomym już jest, iż w nowej, opartej na wiedzy gospodarce, wiedza stanowi strategiczny zasób niematerialny. W ujęciu organizacji posiadana przez nie wiedza, zwana organizacyjną, nierozłącznie związana jest z kapitałem ludzkim, czyli z pracownikami, ich wiedzą, doświadczeniem i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Należy przy tym zaznaczyć, że wiedza organizacyjna nie stanowi własności firmy, może być jedynie „dzierzawiona” od pracownika na czas jego zatrudnienia w organizacji. Odejście z firmy pracownika oznacza dla organizacji utratę pewnych umiejętności, doświadczeń oraz powiązań nieformalnych. Dlatego coraz powszechniejsze jest przekonanie, że pracownicy i ich wiedza, kompetencje oraz umiejętności stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji, ponieważ to oni decydują o jej wartości, pozycji konkurencyjnej i sile rynkowej.

¹ Rich B.L., Lepine J., Crawford E.; *Job engagement: antecedents and effect on job performance*; Academy of Management Journal; 53(2); 2010, str. 617-635.

Organizacje, odpowiadając na zmiany zachodzące w otoczeniu zaczęły wprowadzać czynności przystosowawcze zarówno w obszarze zarządzania wiedzą jak i w zakresie motywowania pracowników. Zdaje się jednak, że działania zarówno w zakresie wiedzy jak i motywowania pracowników będą bezcelowe, jeżeli właściwie nie zostanie określony ich kierunek. Zapoznając się z literaturą przedmiotu dotyczącą zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim, czy motywowania pracowników nie sposób nie zauważyć, że zagadnienia te stanowią odrębne dyscypliny w zakresie nauk o zarządzaniu. Pomimo licznych badań poświęconych systemom motywowania pracowników rozumianych jako całościowy zasób organizacji, tematyka motywowania pracowników wiedzy pozostawia lukę badawczą wartą dalszej, pogłębionej analizy. Stojąc na stanowisku, że pracownicy i ich wiedza stanowią najważniejszy i zarazem najwrażliwszy zasób organizacji podjęto działania w zakresie, wypełnienia zdiagnozowanej luki badawczej poprzez opracowanie systemu motywowania pracowników wiedzy, który będzie kompletny i kompatybilny z koncepcją zarządzania wiedzą.

Głównym celem badawczym pracy jest opracowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy zintegrowanej z koncepcją zarządzania wiedzą. Celowi głównemu przyporządkowano cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym, metodycznym i empirycznym.

Jako cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym wskazano:

1. Opracowanie listy cech wyróżniających pracownika wiedzy.
2. Zidentyfikowanie elementów koncepcji zarządzania wiedzą służących zwiększeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.
3. Określenie oczekiwań pracownika wiedzy wobec pracodawcy.
4. Określenie kryteriów doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy.
5. Określenie instrumentów motywacyjnych w poszczególnych procesach koncepcji zarządzania wiedzą.
6. Opracowanie teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodnej z koncepcją zarządzania wiedzą.

Jako cele szczegółowe w ujęciu metodycznym wskazano:

1. Zidentyfikowanie pracowników wiedzy w badanych organizacjach.
2. Zidentyfikowanie narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy w poszczególnych elementach procesu zarządzania wiedzą.
3. Skonstruowanie autorskiego narzędzia do diagnozy czynników motywacyjnych dla pracowników wiedzy oraz diagnozy wzajemnego oddziaływania poszczególnych procesów zarządzania wiedzą.

Jako cele szczegółowe w ujęciu empirycznym wskazano:

1. Prezentacja hierarchii wartości narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy
2. Prezentacja narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy w poszczególnych elementach procesu zarządzania wiedzą.
3. Prezentacja wzajemnego oddziaływania poszczególnych procesów zarządzania wiedzą.
4. Zbudowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy – weryfikacja teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy na podstawie wyników badanych organizacji.

Uszczegółowienie celu badań stanowiły następująco sformułowane pytania badawcze:

PB1. Czy obowiązujące w badanych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy?

PB2. Czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?

PB3. Czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?

PB4. Jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?

PB5. Jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?

PB6. Czy obowiązujące systemy motywowania są przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji?

Etapem poprzedzającym wybór postępowania badawczego były analizy przeprowadzone w celu osadzenia paradygmatycznego przyjętego problemu badawczego. W niniejszej pracy, biorąc pod uwagę jej cel, problem badawczy oraz specyfikę postawionych pytań badawczych posłużono się paradygmatem funkcjonalistycznym (neopozytywistycznym), jako szczególnie wskazanym przy budowaniu relacji z człowiekiem w schemacie bodziec – reakcja, co w systemie motywowania ma ogromne znaczenie. Kolejnym czynnikiem przemawiającym za przyjęciem paradygmatu funkcjonalistycznego była kwestia kultury organizacyjnej, która powinna stanowić spoiwo pożądanых zachowań organizacyjnych, tworząc tożsamość wewnętrzną i wizerunek zewnętrzny. Zastosowany paradygmat wskazuje na integralność i spójność kultury organizacyjnej. Zgodnie z wytycznymi przyjętego paradygmatu, weryfikacja prawdziwości założeń przyjętych w niniejszej pracy oparta została o metody ilościowe. By uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zdecydowano się na przeprowadzenie badania ilościowego przy użyciu reguły triangulacji metodologicznej, polegającej na zastosowaniu wielu technik i wykorzystaniu zróżnicowanych źródeł pozyskiwania informacji w celu wyeliminowania osobistych uprzedzeń badacza oraz ograniczeń wynikających z przyjęcia jednej metodologii. Pierwszą zastosowaną w niniejszej rozprawie metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu oraz prac badawczych z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiedzą w organizacji nowej gospodarki, a także analiza materiałów i dokumentów udostępnionych przez badane organizacje w zakresie przyjętych przez nie systemów motywowania pracowników. Jako technikę badawczą zastosowano w niniejszej pracy badanie dokumentów oraz ankietowanie. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, a odpowiedzi na pytania z kwestionariusza ankiety poddano analizie statystycznej, która została wykonana w oparciu o oprogramowanie statystyczne R (w wersji 4.1.2).

Badania przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach wytypowanych metodą doboru nieprobabilistycznego na zasadzie doboru celowego. Z uwagi na to, iż każdy z pracowników może znacząco przyczynić się do rozwoju organizacji oraz, że każdy z tych pracowników, o ile nie posiada jeszcze cech pracownika wiedzy, to jednak ma potencjalne możliwości do ich nabycia, podjęto decyzję, że badaniem zostanie objęta możliwie największa grupa pracowników wytypowanych organizacji.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów i podsumowania. Układ oraz treść poszczególnych części pracy podporządkowano osiągnięciu przyjętego celu głównego.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano ewolucję funkcji personalnej, zwracając szczególną uwagę na współczesne wyzwania stawiane funkcji personalnej, a mającej związek z ekspansywnym rozwojem technologii i cyfryzacji. Następnie sprecyzowano pojęcie „wiedzy”, omówiono procesy konwersji wiedzy i wybrane koncepcje zarządzania wiedzą, co pozwoliło na wyodrębnienie obszarów zarządzania wiedzą, które mają istotne znaczenie nie tylko w zarządzaniu wiedzą, ale również w procesie motywowania pracowników. Na zakończenie rozdziału I omówiono wiedzę jako determinantę współczesnych organizacji.

Rozdział drugi dysertacji pt. *Pracownik wiedzy w organizacji nowej gospodarki* ma na celu przedstawienie charakterystyki pracownika wiedzy. W podrozdziale pierwszym zaprezentowano definicje i określenia stosowane w literaturze wobec pracownika wiedzy i pracownika utalentowanego oraz scharakteryzowano generacje pokoleniowe, w celu możliwie najpełniejszego oddania definicji pracownika wiedzy przyjętej na potrzeby niniejszej pracy. W dalszej części rozdziału dokonano analizy cech pracownika wiedzy. Następnie zaprezentowano znaczenie pracownika wiedzy w organizacji, a w kolejnym kroku, zamykającym rozdział II omówiono oczekiwania tego pracownika wobec pracodawcy.

Trzeci rozdział niniejszej pracy poświęcony został zagadnieniom związanym z motywowaniem pracowników wiedzy we współczesnych organizacjach. W pierwszej części rozdziału trzeciego omówiono wskazania do motywowania pracowników wiedzy. W podrozdziale drugim zaprezentowano kryteria doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy. Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy, uwzględniająca oczekiwania tych pracowników, wynikające z ich postaw i cech

osobowościowych, a także narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe oraz metody, techniki i narzędzia wykorzystywane w procesach zarządzania wiedzą zamykają rozdział trzeci.

W rozdziale czwartym zanim skoncentrowano się na metodyce prowadzonych badań przeanalizowano stan badań w zakresie systemów motywowania pracowników wiedzy, celem zidentyfikowania luki badawczej. Następnie zaprezentowano przedmiot i cel badań oraz sformułowano pytania badawcze odnoszące się do trzech rozdziałów dysertacji: teoretycznego, metodycznego i empirycznego. W kolejnej części rozdziału czwartego omówiono strukturę procesu badawczego oraz uzasadniono wybór metod, technik i narzędzi badawczych. Poświęcono w niej miejsce również na przedstawienie stosowanych metod analizy statystycznej. Następnie szczegółowo opisano narzędzia badawcze. W kolejnym punkcie dokonano charakterystyki badanych podmiotów i próby badawczej.

Rozdział piąty niniejszej pracy ma charakter empiryczny. Zawarto w nim wyniki badań empirycznych w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. Rozdział ten pokazuje podejście do badanego problemu badawczego z punktu widzenia pracowników organizacji. Uzyskane wyniki badań stanowią podstawę do osiągnięcia głównego celu pracy, co zostanie przedstawione w ostatnim rozdziale pracy.

W rozdziale VI przedstawiono autorską koncepcję systemu motywowania pracowników wiedzy. Zaprezentowano różnice między teoretyczną koncepcją systemu motywowania pracowników wiedzy a uzyskanymi wynikami przeprowadzonych badań, zaprezentowanych w rozdziale piątym niniejszej pracy, które dały podstawę do opracowania autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy. Wskazano również na ograniczenia w zakresie opracowanej koncepcji. Rozdział szósty zamykają rekomendacje dla zarządzających organizacjami zawierające wskazówki w zakresie skutecznego motywowania pracowników wiedzy.

Zwieńczeniem pracy jest podsumowanie zawierające zestawienie kluczowych wniosków z przeprowadzonych badań.

Należy mieć świadomość, iż dynamika zmian w otoczeniu organizacji, zapewne po raz kolejny i w stosunkowo niedługim czasie, wytyczy nowe kierunki badań nad systemem motywowania, a także stworzy potrzebę opracowania innej koncepcji motywowania pracowników wiedzy, niż ta zaprezentowana w niniejszej pracy.

ROZDZIAŁ I. WIEDZA I JEJ ZNACZENIE W ORGANIZACJI NOWEJ GOSPODARKI

Wiedza jest nieodłącznym składnikiem funkcjonowania organizacji i, jak twierdzi P.F. Drucker², nie jest ona kolejnym czynnikiem produkcji, a jedynym ważnym współcześnie elementem funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. W jego opinii wiedza nadaje nowemu społeczeństwu unikatowy charakter, stąd zarządzanie organizacjami stało się bardziej złożone i wymaga współpracy między wieloma różnymi obszarami. Wiedza, będąc kluczowym czynnikiem wpływającym na współczesne organizacje, odgrywa bardzo istotną rolę w zakresie ewolucji funkcji personalnej.

1.1. Ewolucja funkcji personalnej w organizacji

Zaczęła się era końca tradycyjnej pracy. Era, której początkową cezurę wyznacza przeprogramowanie się przedsiębiorstw na pracę wirtualną, czasową, nieformalną³. Sytuacja ta zupełnie zmienia podejście do klasycznych teorii ekonomii. Obecni badacze dowodzą, iż postępujący rozwój technologiczny oraz zanik granic handlowych powodują zmianę popytu na pracę i wymuszają przemodelowanie wszystkich obszarów zarządzania. Stąd, jednym z najważniejszych i, wydaje się, najpilniejszych wyzwań praktyków zarządzania jest ustalenie nowych zasad, strategii i metod zarządzania.

Interesująca jest koncepcja amerykańskiego futurologa A. Tofflera⁴, wyjaśniająca mechanizmy zmian cywilizacyjnych, która wydaje się być jedną z najbardziej przekonujących i logicznych koncepcji uzasadniających konieczność transformacji dotychczasowych zasad kierowania i projektowania modeli zarządzania. Według A. Tofflera, pod koniec XX wieku gospodarka przeszła w trzeci etap rozwoju, charakteryzujący się wykorzystywaniem nowych zasobów, tj. wiedzy i informacji. Jako zwolennik idei rozwoju społeczeństwa etapami, każdy z jej etapów określił terminem

² Por. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, str. 14.

³ Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi* pod red. Czerska M., Gableta M., Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2011, str. 248

⁴ Toffler A., por., *Szok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974, str. 39

„fali”. Podkreślił, iż każdy etap tworzą współistniejące cztery systemy: społeczny, polityczny, gospodarczy i komunikacji międzyludzkiej.

„Motorem przyspieszenia” były wynalazki techniki i nowe umiejętności nabywane przez społeczeństwo oraz nowa organizacja i instytucje w gospodarce.

Cywilizacja pierwszej fali, tzw. agrarnej - obejmuje okres od ok. 8000 p.n.e do ok. 1650 roku (rewolucja angielska). Charakteryzowała się dominacją gospodarki naturalnej i bardzo długotrwałym, powolnym tempem postępu techniki przekładającym się na równoczesną powolność zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych. Po 1650 roku początkowo w Anglii, a stopniowo również w Europie Zachodniej rozpoczęła się rewolucja agrarna, będąca, wbrew swojej nazwie długotrwałym procesem, który jednak stale ewoluował i stanowił przedsiomek nadciągającej pierwszej rewolucji przemysłowej, której początek datuje się na 1760 rok.

Rewolucja przemysłowa według A. Tofflera stanowi początek drugiej fali, zwanej przemysłową. Cywilizacja drugiej fali wzniosła technologię na zupełnie inny poziom – nastąpiło przejście od produkcji manufakturowej, opartej na produkcji ręcznej, do przemysłu zmechanizowanego, maszynowego, który umożliwił produkcję masową. Tym samym nastąpiła gwałtowna zmiana jakościowa, implikująca niespotykane dotąd przemiany gospodarcze, społeczne i polityczne. W ślad za rewolucją przemysłową zmianie uległy główne założenia i idee ekonomiczne, które próbowały opisać i usystematyzować nową rzeczywistość. Pod koniec XIX w. druga rewolucja przemysłowa spowodowała rozdział funkcji produkcji i konsumpcji doprowadzając do standaryzacji produkcji, jej wysokiej specjalizacji, koncentracji: ludzi, kapitału i źródeł energii oraz centralizacji zarządzania przedsiębiorstwami.

Rozwój zapoczątkowany przez pierwszą rewolucję przemysłową, wchodził w kolejne fazy stale przyspieszając i w XX wieku doprowadził do kolejnej rewolucyjnej zmiany. Zmianą tą było powstanie nowych branż: produkcja komputerów i oprogramowania, telefonia komórkowa, nowoczesna telewizja. Intensyfikacja tempa życia i nasilenie zmian stanowiły w ocenie A. Tofflera przesłanki do określenia, iż nadchodzi trzecia fala, zwana technologiczną lub trzecią rewolucją przemysłową, której podstawą są efekty pracy umysłu, czyli wyniki badań naukowych i technologicznych, zaawansowane oprogramowanie, nowe źródła energii, inteligentniejsze zarządzanie oraz wysoko rozwinięta telekomunikacja.

Powstanie owej trzeciej fali, fali informacji, datuje się na lata 1955/1970, a jej apogeum przypada na lata 90. XX w. W ciągu kolejnych lat ogromnej zmianie uległa struktura tzw. infosfery. Począwszy od lat 80. XX w. rozwijający się dynamicznie Internet umożliwił komunikację dwu- lub wielokierunkową oraz korzystanie z dowolnych programów w różnym miejscu i czasie. Zmiany te określane są przez A. Tofflera jako „szok przyszłości”, a ich źródła upatruje w powiązanych ze sobą zespołach zjawisk takich jak: przelotność, nowość czy różnorodność.

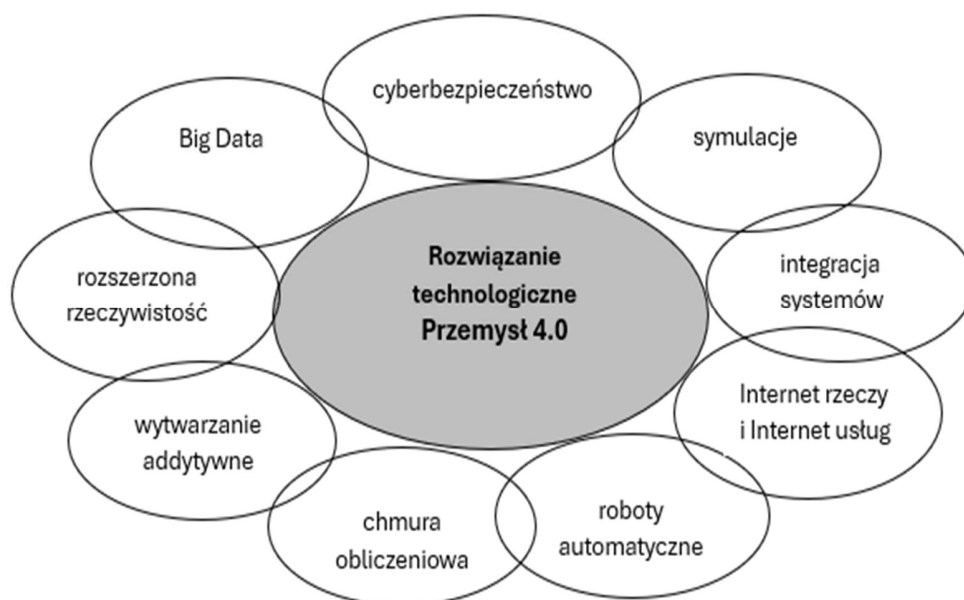
Zgadza się w pełni z powyższym stwierdzeniem, na uwagę zasługuje fakt, że komputer, internet i smartfon stały się podwalinami, czy też „technologiami założycielskimi” koncepcji Przemysłu 4.0, zwanego również czwartą rewolucją przemysłową lub Gospodarką 4.0. Termin Gospodarka 4.0 (oryg. Industrie 4.0) został po raz pierwszy użyty przez niemieckiego profesora fizyki Henninga Kagermanna w 2011 roku podczas Międzynarodowych Targów Technologii, Innowacji i Automatyki w Przemysle - Hannover Messe.

H. Kagermann przedstawił koncepcję Przemysłu 4.0 jako wizję komputeryzacji procesów wytwórczych i głębokiej transformacji cyfrowej w przemyśle, stanowiącej połączenie maszyn, robotów i systemów magazynowania z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa danych⁵.

Rozwiązania technologiczne Przemysłu 4.0 zostały przedstawione na poniższym rysunku.

⁵ Por. Moczydłowska J., *Przemysł 4.0 (?) Ludzie i technologie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2023, str. 19-37.

Rysunek 1. Rozwiązania technologiczne w przemyśle 4.0.



Źródło: Moczydłowska J.M., Przemysł 4.0 (?) Ludzie i technologie, Wydawnictwo Difin, str. 38

Tak więc czwarta rewolucja przemysłowa promuje cyfrowy styl życia, w którym automatyzacja oraz technologia informatyczna i operacyjna jest szeroko stosowana w niemal wszystkich aspektach życia codziennego. Trend ten zmierza w kierunku automatyzacji oraz wymiany danych w technologiach i procesach produkcyjnych, takich jak: systemy cyberfizyczne, cyberfizyczne systemy produkcyjne, internet rzeczy, przemysłowy internet rzeczy, przetwarzanie w chmurze, przetwarzanie kognitywne i sztuczna inteligencja⁶.

Odwołując się do wciąż aktualnych koncepcji A. Tofflera, który przelotność, nowość i różnorodność określa jako źródło współczesnych zmian, adekwatne staje się pytanie czy niedługo pojawią się nowe rozwiązania, czy też może czwarta, trwająca od zaledwie kilkunastu lat rewolucja trwać będzie bez końca?

Mając na uwadze czwartą rewolucję przemysłową i odnosząc ją do nowoczesnych modeli zarządzania, polska naukowczyni, M. Sidor-Rządkowska, opisała nową jakość

⁶ Rogozińska – Pawelczyk A., *Przywództwo 4.0 w przedsiębiorstwach business services sector*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 3-4, 2022r, str. 26

we współczesnym zarządzaniu stwierdzając, iż niedługo pojawią się w nim nowe rozwiązania, które będą również grupowane numerycznie, na przykład: zarządzanie 5.0, zarządzanie 6.0, zarządzanie 7.0, itd.⁷

W roku 2021 Komisja Europejska zaproponowała koncepcję Przemysłu 5.0, stanowiącą uzupełnienie dotychczas funkcjonującej koncepcji Przemysłu 4.0 o takie elementy jak: współdziałanie ludzi z maszynami, urządzenia bioinspirowane, inteligentne materiały, cyfrowe bliźniaki, symulacja, transmisja, przechowywanie i analiza danych, sztuczna inteligencja, efektywność energetyczna, odnawialne źródła energii, magazynowanie energii i niezależność od zewnętrznych dostaw⁸.

Efektem zmian związanych z gwałtownym rozwojem nowych technologii jest przemodelowanie sfery gospodarczej, społecznej i ekonomicznej oraz pojawienie się nowych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wiedzą. Wiedzę zaczęto traktować jako jeden z najważniejszych zasobów współczesnych organizacji wymagających ustrukturyzowanego procesu zarządzania⁹.

Wiedza, będąca wypadkową przebytych procesów kształcenia, indywidualnego doświadczenia, osobistych talentów, umiejętności oraz intuicji pracownika stała się dobrem, którego znaczenie nareszcie dostrzeżono, poddano analizie i odpowiedniej ocenie. Tak więc, w aspekcie ciągłej eksploracji nowych rozwiązań technologicznych, zmieniły się nie tylko możliwości technologiczne zapewniające wzrost produktywności przedsiębiorstw, ale przede wszystkim nastąpiła zmiana w zarządzaniu zasobami ludzkimi, powodując zwiększone postrzeganie roli i znaczenia pracownika w organizacji.

Z poziomu organizacji funkcja personalna obejmuje całokształt działań związanych z zasobami ludzkimi, zmierzający do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenia potrzeb jej uczestników. Funkcja personalna kształtowała się przez wiele lat i nadal przybiera różne formy. Z. Antczak stoi na stanowisku, że w ewolucji funkcji personalnej można zauważyć

⁷ Sidor – Rządowska M., *Kierowanie ludźmi w gospodarce N.0 (w) Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, str. 103.

⁸ Por. *Industry 5.0. Towards a sustainable, humancentric and resilient European industry*. European commission, Publication office of European Union, Brussel 2021r, str. 8-9.

⁹ Por. Chao C.W., Bontis N., *Knowledge, Intellectual Capital and Strategy [w] The Strategic Management Intellectual Capital and Organizational Knowledge*; Oxford: Oxford University Press, 2002; str. 16.

zarówno ciągłość jak i zmianę. Przedmiotem refleksji pozostają te same lub podobne problemy, natomiast zmienia się podejście do ich rozwiązywania¹⁰.

W ujęciu historycznym problemy organizacji pracy ludzkiej występowały znacznie wcześniej i były rozwiązywane w miarę rozwoju społeczności ludzkich równoległe do pojawiających się nowych rodzajów pracy, specjalizacji pracy i jej podziału. Już w erze wspólnoty pierwotnej pojawiały się kwestie związane z przywództwem i przydzielaniem funkcji – na przykład przy okazji wspólnego udziału w polowaniu. Nowe kwestie personalne pojawiały się wraz z dalszą specjalizacją pracy, rozwojem rolnictwa i rzemiosła. Postęp w przemyśle, powstanie dużych organizacji i fabryk w XVIII i XIX wieku, a także związane z tym buntury społeczne, rozwój nowych filozofii i koncepcji ekonomicznych, społecznych i politycznych spowodowały pojawienie się pierwszych przepisów prawnych regulujących stosunki pracy w zakresie warunków pracy i wynagrodzeń. Wraz z rozwojem industrializacji uszczegółowiano prawo pracy, które z czasem stało się osobną dziedziną prawa. Wkrótce zaczęto formalnie zawierać umowy o pracę.

W XIX i XX w., w erze industrialnej, podejście do tematyki zarządzania pracownikami ewoluowało wraz z rozwijającą się nauką o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami. W naukach o zarządzaniu zaczęto wyróżniać funkcję personalną, która pełniła rolę wspomagającą wobec strategii organizacji, dbając o to, by tworzona strategia personalna była spójna ze strategią biznesową¹¹.

Jednym z prekursorów nowej koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, który zwrócił szczególną uwagę na kwestię znaczenia kadry pracowniczej dla funkcjonowania przedsiębiorstw był R. Owen, który w pierwszej połowie XIX wieku wskazywał na równie doniosłe znaczenie zasobów ludzkich w produkcji, co zasobów finansowych i materialnych¹².

¹⁰ Por. Antczak Z., *Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Antczak Z., Borkowska S., *Przyszłość Zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, s. 10-12.

¹¹ Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 35-36.

¹² Por. Aldag R.J., T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987, str. 33-34.

Literatura przedmiotu bardzo szeroko przedstawia ewolucję funkcji personalnej. Poniżej zsyntetyzowano modele funkcji personalnej począwszy od przełomu XIX i XX wieku do chwili obecnej - tabela nr 1.

Tabela 1. Ewolucja funkcji personalnej od przełomu XIX i XX wieku do chwili obecnej.

Model funkcji personalnej	Szkoła organizacji i zarządzania	Proponowane działania w ramach funkcji personalnej
1	2	3
Model tradycyjny (klasyczny lub paternalistyczny) – zarysował się on w latach 1885-1950 <i>Administrowanie kadrami</i>	Szkoła naukowego zarządzania – reprezentanci F.W. Taylor, L. i F. Gilbreths, H.L. Gantt oraz K. Adamiecki; Klasyczna szkoła zarządzania, zwana szkołą administrowania – reprezentanci H. Fayol i M. Weber, Ch. Bernard Koncentracja na wzroście efektywności organizacji	Wzrost wydajności pracy, podział zakresu obowiązków, eliminowanie zbędnych czynności, co miało przekładać się na szybsze wykonywanie pracy. W okresie tym postulowano zmianę, iż pracownik powinien być wynagradzany za swoją pracę, czyli osoba produkująca powinna więcej zarabiać.
Model stosunków międzyludzkich – zarysował się w latach 30 i 40 XX wieku <i>Zarządzanie personelem faza I</i>	Szkoła stosunków międzyludzkich – reprezentanci E. Mayo, F.J. Roethlisberger Eksponuje znaczenie relacji między pracownikami	W szkole tej postulowano, że na wydajność ma wpływ społeczne środowisko pracy. Na efektywność pracowników mają wpływ takie czynniki jak komunikacja pomiędzy nimi oraz przynależność do danej grupy. Zwrócono uwagę, iż tworzenie zespołów pracowniczych oddziałuje na pracę i siła ich oddziaływania jest większa, niż poszczególnych pojedynczych pracowników. Wskazano, że poprzez podnoszenie zadowolenia pracowników i ich staranniejsze nadzorowanie można uzyskać lepsze wyniki,
Model bahaworalny – zarysował się w latach 50 i 60 XX wieku <i>Zarządzanie personelem II</i>	Szkoła behawioralna - reprezentanci Ch. Argirs, R. Likert, D.McGregor, A. Maslow, F. Herzberg Motywowanie, kształtowanie postaw, percepcja zachowań czy uwzględnianie potrzeb pracowników	Tworzenie systemów motywacyjnych pozwalających na realizację zadań z uwzględnieniem oczekiwań pracowników, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, rozwój kwalifikacji, zapewnienie lepszej organizacji i ochrony pracy
Model zasobów ludzkich – do końca lat 70 XX wieku Model Michigen Model harwardzki	Reprezentanci R.E. Miles, D.McGregor Strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi	Kształtowanie kultury organizacyjnej Rozwijanie kwalifikacji przez szkolenia

	Pracownicy jako cenny składnik aktywów Spójność strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji	Rozwijanie partycypacji w zarządzaniu Indywidualizacja stosunków pracy Decentralizacja decyzji personalnych
Model kapitału ludzkiego od lat 90 XX wieku do chwili obecnej	Produktywność wiedzy i pracowników wiedzy Pracownicy powinni być kapitałem, który ciągle podnosi swoją wartość Orientacja na wzrost innowacyjności	Indywidualizacja podejścia do pracownika Partnerskie traktowanie członków zespołu Dostosowanie procesów i narzędzi do zmieniających się uwarunkowań otoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, str. 4-5,23; Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, str. 321-322; Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, str. 18-41.

Poddając analizie przedstawione powyżej propozycje działań w ramach funkcji personalnej daje się zauważyć, że na przestrzeni lat zmieniał się sposób postrzegania roli pracownika w organizacji i stopniowe odkrywanie jego wartości dla przedsiębiorstwa.

W latach 80. XX wieku pojawiły się w literaturze pierwsze założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi, opierające się na tezie, że zasoby ludzkie stanowią cenny składnik aktywów organizacji, pozwalając na realizację jej celów oraz stanowiąc źródło jej konkurencyjności. W literaturze przedmiotu przedstawionych jest wiele definicji koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Cz. Zajac podaje definicję Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) jako strategicznego, koherentnego i kompleksowego podejścia do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. ZZL jest zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb¹³.

Warto również przywołać definicję Zarządzania Zasobami Ludzkimi jaką prezentuje M. Armstrong. Stoi on na stanowisku, iż jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów¹⁴.

Jak wynika z przedstawionych definicji, pracowników zaczęto określać mianem zasobów, kapitału, aktywów. Należy jednak zaznaczyć, że to nie sam pracownik

¹³ Zajac Cz., op.cit., str. 14.

¹⁴ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, str. 29

w organizacji stanowi zasób czy jej kapitał, ale jego wiedza, doświadczenie i umiejętności. W ogólnym pojęciu człowiek zmienia się pod wpływem otoczenia i zmian cywilizacyjnych i tym samym zmienia się również jego rola w funkcjonowaniu w organizacji. Wielu pracowników we współczesnych organizacjach poprzez poszukiwanie sensu pracy, poprzez swoją aktywność twórczą czy umiejętności konceptualne realizuje swoje najwyższe aspiracje, rozwijając jednocześnie potencjał wiedzy. Tacy pracownicy pragną odpowiedzialności oraz samodzielnej i ciekawej pracy, która umożliwi im wykorzystanie ich talentów i umiejętności.

Trendy społeczne związane z rozwojem Gospodarki 4.0 powodują przenikanie się kultur i korzystanie z zasobów wiedzy innych narodowości, przez co wielu współczesnych pracowników w inny sposób postrzega siebie i coraz lepiej docenia swój osobisty kapitał, który wnosi do organizacji. Jak podkreślają H. Czubasiewicz i B. Nogalski, w obecnych czasach przenoszenie metod zarządzania z firm międzynarodowych na rodzimy grunt nie stanowi szoku kulturowego¹⁵. Przenikanie się kultur i korzystanie z zasobów wiedzy innych narodowości oraz zmienione, bardziej otwarte podejście do wartościowania pracowników spowodowały wyłonienie nowego nurtu w ramach ZZL - Zarządzania Talentami.

Koncepcja ta jest oparta na narzędziach Zarządzania Zasobami Ludzkimi ale stopień ich wykorzystania jest dużo wyższy. Zmieniły się wymagania wobec pracowników, których organizacje poszukują, zaczęto ich nazywać „talentami”. Wykształcił się nowy kierunek, którego nazwano Zarządzanie Kapitałem Ludzkim. Literatura przedmiotu przedstawia wiele definicji kapitału ludzkiego. J. Grodzicki uważa, iż kapitał ludzki to zasób wiedzy i umiejętności o określonej wartości będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim¹⁶.

¹⁵ Czubasiewicz H., Nogalski B., *Zarządzanie kadrami w korporacji międzynarodowej – analiza empiryczna przypadku* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. Prace i materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 1130/2006, s. 194

¹⁶ Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s.46

A. Baron i M. Armstrong uważają, iż kapitał ludzki reprezentuje czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencja, umiejętności i wiedza specjalistyczna, które nadają organizacji jej specyficzny charakter¹⁷.

Ważnym aspektem zarysowanym w tabeli nr 1 jest pokazanie wyraźnego związku między rozwojem organizacji, a oczekiwaniami wobec funkcji personalnej. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji obejmują swoim zakresem otoczenie podmiotowe (bliższe) i makrootoczenie (dalsze). Otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający na zewnątrz przedsiębiorstwa, szczególnie zaś aktorzy rynku pracy oraz czynniki makrootoczenia o charakterze: technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym, społeczno-kulturowym i ekologicznym. W ostatnich latach coraz większy wpływ na strategię, procesy i metody zarządzania zasobami ludzkimi wywiera nie tylko globalizacja, ale również szybki rozwój gospodarki cyfrowej. Zmiany na zewnątrz organizacji wywierają wpływ na układ wewnętrznego otoczenia funkcji personalnej, powodując zmiany między innymi w organizacji produkcji i dystrybucji, poziomie technicznego uzbrojenia pracy oraz systemach informacyjno-decyzyjnych, co stawia nowe wymagania w odniesieniu do wartości zasobów ludzkich w organizacji oraz systemu zarządzania tymi zasobami¹⁸.

Przekształcenia zachodzące wewnątrz organizacji, spowodowane zmianami w jej otoczeniu wpłynęły równocześnie na modyfikację postrzegania znaczenia wiedzy w organizacjach. Poniżej przedstawiono zestaw uwarunkowań, które bezpośrednio wpływają na zainteresowanie wiedzą w funkcji personalnej¹⁹:

1. Mobilność zatrudnionego pracownika i jego zaangażowanie wynikają nie z gotowości pracy, lecz z realizacji określonego zadania.
2. Pracownik mniej czuje się odpowiedzialny za przyszłość organizacji, w której pracuje gdy nie ma gwarancji stałego zatrudnienia.
3. Pracownicy są bardziej wykształceni, świadomi, eksplorujący (wiedza jest towarem, który można sprzedać, nie pozbywając się go).

¹⁷ Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s.20

¹⁸ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, str. 38-47

¹⁹ Kawka T., *Zmiana...*, op. cit. Str. 256

4. Coraz wyższe standardy kształcenia, innowacyjność, wiedza, przynależność do tzw. technoburżuazji.
5. Wzrastający poziom elastycznych (alternatywnych) form zatrudnienia, które nie są przypisane do jednego miejsca pracy przestrzennie i geograficznie.
6. Wielokulturowość, reorientacja, elastyczność zawodowa, spadek lojalności i niepewność jutra, brak poczucia bezpieczeństwa są cechami charakterystycznymi dzisiejszych pracowników.
7. Zwiększona bimodalność pracy (np. nowe technologie-usługi).
8. Wzrastające zapotrzebowanie na zarządzanie talentami - stąd coraz częściej zauważa się w zachowaniach ludzi negatywną konkurencyjność i agresywność w relacjach międzyludzkich.
9. Spada znaczenie etyki i moralności w relacjach pracowniczych i biznesowych.
10. Brak stabilności, praca potęguje dziś złożoność, niepewność, wieloaspektowość i nieprzewidywalność.
11. Dezintegracja spójnego, koherentnego społeczeństwa pogłębiają różnice społeczno-ekonomiczne określonych grup zawodowych.

Powyższe zmienne zasadniczo wpływają na realizację określonej strategii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym wpływają na konieczność zmian w zakresie funkcji personalnej. Analizując szczegółowo przedstawione uwarunkowania można stwierdzić, iż największe znaczenie w ewolucji zmian funkcji personalnej przypisuje się wiedzy, umiejętnościom i zdolnościom pracownika. Wiedza staje się więc dla każdego przedsiębiorstwa, które chce uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną coraz większym jej źródłem i zasobem²⁰. W obecnym czasie upowszechnił się pogląd o wiedzy jako o kole zamachowym gospodarki. Społeczeństwo postindustrialne zaczęto nazywać „społeczeństwem wiedzy” budującym gospodarkę opartą na wysokich kompetencjach.

W procesie ewolucji zmian funkcji personalnej zarządzanie zasobami ludzkimi weszło na wyższy etap wartości czynnika społecznego w ujęciu strategicznym i nadaje wysoką, jeśli nie najwyższą, rangę ludziom jako kluczowym zasobom ze względu

²⁰ Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 79.

na ich niepowtarzalność oraz trudności w imitacji i substytucji²¹. W związku z tym, działania organizacji w zakresie funkcji personalnej stopniowo zaczęły przyjmować inną formę, zwracając się ku kluczowym czynnikom wpływającym na zmiany w gospodarce, a opartym na wiedzy, której zasobem są ludzie z ich unikatowymi umiejętnościami i kompetencjami, jako ostatecznie wytworzonym przez nich dobrem, czy zasobem niematerialnym. Wykształcił się nowy profil pracownika – pracownik wiedzy. W konsekwencji praca oparta na wiedzy i pracownicy wiedzy są elementami znacznie ważniejszymi w świecie²².

Charakterystyka pracownika wiedzy została przedstawiona w rozdziale II niniejszej pracy.

Prowadząc rozważania na temat ewolucji funkcji personalnej nie można pominąć roli specjalistycznej komórki personalnej i jej miejsca w organizacji. M. Rybak wyróżnia trzy fazy ewolucji funkcji personalnej²³. Podobny podział proponują M. Kostera i S. Kownacki²⁴:

- I etap - operacyjny (1900-1945 r.). Funkcja personalna pełni rolę pomocniczą, koncentrując się głównie na administrowaniu aktami osobowymi i płacami. Dział personalny ma znacznie mniejsze znaczenie niż inne komórki przedsiębiorstwa (rachunkowość, zaopatrzenie, zbył)²⁵.
- II etap - taktyczny, menedżerski (1945-1980 r.). Funkcja personalna pełni w przedsiębiorstwie rolę doradczą, służebną wobec pozostałych funkcji. Dział personalny odpowiada za utrzymywanie stosunków z otoczeniem i rynkiem pracy, administrowanie, rekrutację i szkolenia, zwalnianie pracowników, analizę danych, opracowanie zestawień i statystyk.
- III etap - strategiczny (1980 - do chwili obecnej). Rola funkcji personalnej jest priorytetowa i ma znaczenie strategiczne. Dział personalny zyskuje wysoką rangę

²¹ Por. Zając Cz., *Human Capital Management of Contemporary Enterprises. Threats and Opportunities*; Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie nr 139/2019 str. 687-692.

²² Adelstein J., *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*; Equal Opportunities International, vol. 26 no. 8; 2007r. str. 853-871.

²³ Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 27-28.

²⁴ Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 401.

²⁵ Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999, s. 23-24.

i przekształca się w komórkę strategiczną. Zarządzający działem uczestniczą w podejmowaniu wielu istotnych dla organizacji decyzji, nie tylko osobowych.

Z kolei A. Antonowicz, P. Antonowicz, H. Czubasiewicz²⁶, J.M. Szaban²⁷, Rogozińska-Pawełczyk A., Sitarska-Piwko A.²⁸, Gołębski M.²⁹ zauważają, iż od początku XXI wieku, z uwagi na ekspansywny rozwój technologii i cyfryzacji, rozwija się IV etap funkcji personalnej, zwany etapem kapitału ludzkiego. A. Borowska-Pietrzak ten etap funkcji personalnej określa jako Zarządzanie Kapitałem Ludzkim (ZKL) 4.0. Wyznacznik 4.0 wykorzystuje jako określenie nowatorskich trendów i zjawisk w nurcie nauk o zarządzaniu, odnosząc go do współczesnego nazewnictwa w rodzaju: Przemysł 4.0, Marketing 4.0 czy Gospodarka 4.0³⁰.

Sama koncepcja kapitału ludzkiego, mimo około pięćdziesięcioletniej tradycji, została wprowadzona do myślenia menedżerskiego dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX w. W literaturze przedmiotu można znaleźć szereg definicji kapitału ludzkiego, jednak dla potrzeb niniejszej pracy kapitał ludzki definiuje się jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej posiadanych przez pracowników organizacji, które składają się na wagę kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa i decydują o wartości całej firmy i jej sile konkurencyjnej³¹. Zatem, zarządzanie kapitałem ludzkim urasta obecnie do rangi funkcji strategicznej, innowacyjnej i prorozwojowej organizacji, odrzucając dotychczasowe postrzeganie zarządzania kapitałem ludzkim wyłącznie jako funkcji wspierającej, usługowej czy drugoplanowej³².

²⁶ Por. Antonowicz A., Antonowicz P., Czubasiewicz H., *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, str. 12

²⁷ Por. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, str. 51

²⁸ Por. Rogozińska-Pawełczyk A., Sitarska-Piwko A., *Zarządzanie w zgodzie z człowiekiem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024, str. 63-65.

²⁹ Por. Gołębski M., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019, str. 51-53.

³⁰ Por. Borowska-Pietrzak A., *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim*; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 223, str. 119.

³¹ Por. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, str. 36.

³² Sears L., Bird S., Clake R., Sassienie J., Robinson V., *Next Generation HR. Time for change Towards a Next Generation for HR*, Bridge Publishing, CIPD Report London 2010, str. 5-26.

Do współczesnych wyzwań stawianych funkcji personalnej zalicza się w pierwszej kolejności programy zarządzania talentami, które mają na celu rozwój pracowników o wysokim potencjale przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu organizacji. Programy te ewoluują w stronę zarządzania pracownikami w taki sposób, by efektywnie wykorzystywać ich intuicję i pozwalać pracownikom na samodzielne identyfikowanie swoich talentów i ukierunkowywanie ich rozwoju. Zadania funkcji personalnej są postrzegane jako inwestycja w stabilną i długoterminową relację pracownik – pracodawca, co generuje większe zaangażowanie emocjonalne i większą wzajemną zależność. Intensyfikacja zadań funkcji personalnej w obszarze zarządzania talentami jest odpowiedzią na dążenie organizacji do zdobywania przewag konkurencyjnych przy stałym inwestowaniu w innowacyjność.

Kolejną istotną kwestią w realizacji funkcji personalnej jest zarządzanie wiedzą i zaangażowaniem intelektualnym pracowników. We współczesnych organizacjach wyodrębniła się grupa pracowników, których wiedza, umiejętności, postawy i doświadczenie stanowią podstawę osiągnięcia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie tymi pracownikami wymaga stworzenia zupełnie nowego programu w tym zakresie.

Opracowywanie programów rozwojowych obejmujących działania ukierunkowane na wzrost kompetencji pracowników stanowi następne współczesne wyzwanie stawiane funkcji personalnej. Rozwój kompetencji to proces ciągłego doskonalenia, poszerzania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności oraz kształtowanie postaw, które przyczyniają się do efektywnego funkcjonowania jednostki lub organizacji. Dążenie do rozwoju kompetencji przekłada się na podnoszenie kwalifikacji, osiągnięcie sukcesów zawodowych oraz szybszą adaptację do zmieniających się warunków rynku pracy.

Szeroko poruszana we współczesnej literaturze różnorodność w odniesieniu do zasobów ludzkich stanowi kolejny istotny aspekt w realizacji funkcji personalnej. Szczególne znaczenie w tym zakresie zajmuje zarządzanie wiekiem, z uwagi nie tylko na wchodzenie na rynek pracy pracowników młodych, wychowujących się w erze nowych technologii i cyfryzacji, ale również z uwagi na starzenie się społeczeństwa, co zdaniem

I. Warwas wymaga strategicznego i świadomego podejścia do tych pracowników³³. Jednak pozostałe cechy definiujące różnorodność jak: płeć, kolor skóry, pochodzenie narodowe oraz etniczne, rasa, stopień sprawności fizycznej, język, stan zdrowia, styl życia, orientacja seksualna³⁴ również odgrywają istotne znaczenie w zakresie zarządzania różnorodnością. Rolą funkcji personalnej w zakresie eliminacji nieporozumień wynikających z różnorodności jest opracowywanie działań polegających na wzajemnym poznaniu i uświadomieniu sobie odmiennych sposobów myślenia, postępowania i życia.

Następną ważną kwestią dla funkcji personalnej jest dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną pracownika. Organizacje podejmują szereg działań w tym zakresie do których należą: oferowanie dodatkowej opieki medycznej, oferowanie kart sportowych, organizacja spotkań ze specjalistami w zakresie odżywiania, i wiele innych.

Kolejnym wyzwaniem stawianym IV fazie funkcji personalnej jest tzw. employer branding, definiowany jako proces, sekwencja zaplanowanych działań, których celem jest zapewnienie organizacji postrzegania jej jako atrakcyjnego pracodawcy³⁵.

Głównymi czynnikami stale rosnącego znaczenia employer brandingu są: sytuacja demograficzna, stopa bezrobocia oraz dynamika w zakresie liczby osób uczących się. Rolą funkcji personalnej w zakresie employer brandingu jest projektowanie strategii budowania marki atrakcyjnego pracodawcy, co w świetle zmieniających się uwarunkowań demograficznych oraz zmieniających się systemów wartości pracowników pokolenia Y i Z jest bardzo istotne.

Jako następne współczesne wyzwanie stawiane funkcji personalnej należy uznać zarządzanie ryzykiem kadrowym, określanym w literaturze również jako ryzyko personalne. Ryzyko kadrowe definiuje się jako prawdopodobieństwo poniesienia strat (finansowych, wizerunkowych, relacyjnych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, niewłaściwych predyspozycji, świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości

³³ Warwas I., Sołtys A., *Koncepcja i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*; Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 1/2; 2018r, str. 9-22.

³⁴ Mazur-Wierzbicka E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*; Wydawnictwo CeDeWu Warszawa 2023, str. 32.

³⁵ Gołębski M., *Funkcja...* op. cit. str. 63

procesów zarządzania nimi³⁶. Jak wskazują M. Czerska i R. Rutka ryzyko personalne należy rozpatrywać zarówno w zakresie ryzyka związanego z kapitałem ludzkim jak i ryzyka wynikającego z realizacji funkcji personalnej³⁷. Biorąc pod rozwagę współczesne uwarunkowania gospodarcze, można jednoznacznie stwierdzić, że zagadnienia związane z ryzykiem kadrowym stanowią główne źródło ryzyka w zakresie zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, dlatego zadania funkcji personalnej polegające na ograniczeniu ryzyk personalnych stanowią bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu organizacjami.

Parametryzacja funkcji personalnej, stanowiąca kolejne wyzwanie funkcji personalnej, obejmuje statystyki, projektowanie badań, wskaźniki dotyczące efektów działań realizowanych w ramach funkcji personalnej i stanowi rozwijający się trend, który ma na celu osiągnięcie przez ekspertów statusu prawdziwych partnerów strategicznych. Parametryzacja funkcji personalnej dosyć istotnie wpływa na zakres działań oraz strukturę funkcji personalnej w organizacjach.

Omawiając współczesne wyzwania stawiane funkcji personalnej nie można również pominąć zagadnienia związanego z wirtualizacją funkcji personalnej, która w ostatnich latach rozwija się bardzo dynamicznie z uwagi na wykorzystywane technologie związane z mediami społecznościowymi (social media technologies).

Należy przy tym zauważyć, że obszar funkcji personalnej był pierwszym z pozostałych obszarów zarządzania, na potrzeby którego zaczęto wprowadzać technologie informatyczne, służące administrowaniu kadrami. Wprowadzanie do organizacji rozwiązań wirtualnych w obszarze funkcji personalnej określa się mianem e-HR, które definiowane jest jako wykorzystywanie (nie)konwencjonalnych, sieciowych oraz głosowych rozwiązań ukierunkowanych na poprawę efektywności procesowej w ramach funkcji personalnej. Wirtualizacja funkcji personalnej jest identyfikowana przez naukowców, instytucje, firmy konsultingowe i stowarzyszenia jako trend o zasięgu globalnym³⁸. Ekspansja nowych technologii, poprzez umożliwienie komunikacji w cyberprzestrzeni, spowodowała

³⁶ Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005, str. 98.

³⁷ Por. Czerska M., Rutka R., *Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 280, 2016r., str. 22

³⁸ Gołembski M., *Funkcja...*op. cit. str. 106

dynamiczną wirtualizację relacji pracowniczych, a tym samym pozwoliła na zastosowanie nowych środków i nowej techniki kierowania podległymi zespołami (pracownikami). Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że wirtualizacja funkcji personalnej trwale zmieniła procesy jej projektowania i realizacji.

Równie istotną kwestią w ewolucji funkcji personalnej jest jej umiędzynarodowienie rodzące kolejne wyzwania w postaci stałej potrzeby osvajania czynników kulturowych, psychologicznych, komunikacyjnych i etycznych. Zadaniem funkcji personalnej w tym zakresie jest opracowanie praktyk służących przeciwdziałaniu negatywnym skutkom niezrozumienia, alienacji, rozproszenia czy braku akceptacji w zespołach złożonych z różnych grup kulturowych.

Należy wziąć pod uwagę, że przedstawione powyżej etapy ewoluującej funkcji personalnej nie zastępują jeden drugiego, ale współistnieją obok siebie i są stosowane równolegle przez różnego typu organizacje. D. Ulrich wyróżnił dwa etapy w rozwoju funkcji personalnej:

- Faza zerowa - brak zinstytucjonalizowanej formy funkcji personalnej. Zarządzający przedsiębiorstwem samodzielnie administrował kwestiami związanymi z zatrudnionymi pracownikami: ich doбором, szkoleniem i zatrudnianiem. Stosunki pracy również nie były sformalizowane, brakowało rozwiązań prawnych, zasad i regulaminów.
- Faza przyszłościowa - funkcja personalna dostosowuje się do zjawisk społecznych i gospodarczych zachodzących we współczesnym świecie, takich jak: globalizacja, informatyzacja, zwiększenie znaczenia wiedzy i innowacji i odpowiednio je adaptuje. W tej fazie funkcja personalna może ulegać znacznemu skurczeniu, ograniczając się do roli pośrednika usług lub też może zostać podzielona na mniejsze jednostki odgrywające odrębne role, np. na ośrodki doradztwa, jednostki służące wiedzą ogólną i świadczące usługi scentralizowane, współpracujące ze sobą w celu wykreowania oczekiwanej wartości. Trzecią możliwością byłoby skupienie funkcji personalnej w jednej, silnej, scentralizowanej jednostce, której pracownicy byłiby

odpowiedzialni za reagowanie na doraźne potrzeby poszczególnych placówek firmy³⁹.

Trudno jest sprecyzować kształt organizacji w przyszłości. Wiadomo natomiast, że będzie ona funkcjonowała w warunkach dalszej globalizacji, informatyzacji, rosnącej roli wiedzy, innowacji i rozwijających się struktur wirtualnych czy sieciowych.

Podsumowując rozważania w zakresie ewolucji funkcji personalnej należy podkreślić, że wszelkie procesy dokonujące się w gospodarce mają znaczący wpływ na zmiany zachodzące w ramach funkcji personalnej. S. Miranda twierdzi, że zmiany w obszarze funkcji personalnej zachodzą na wszystkich poziomach, począwszy od definiowania procesu kadrowego, na organizacji funkcji personalnej skończywszy.⁴⁰ Z kolei, Z. Antczak dowodzi, że działy/ komórki funkcji personalnej formalnie stały się partnerem w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych⁴¹.

Obserwując zmieniające się uwarunkowania demograficzne, w tym pokoleniowe, oraz ciągle ewoluujące systemy wartościowania pracowników można stwierdzić, iż employer branding oraz zarządzanie talentami stanowią kluczowe wyzwania dla realizacji funkcji personalnej. Równie istotną rolę funkcji personalnej przypisuje się zarządzaniu ryzykiem kadrowym, a kreowanie nowych rozwiązań za pomocą narzędzi i dostępnych systemów technologicznych powoduje konieczność stałego poszerzania kompetencji przez realizatorów funkcji personalnej. Z kolei parametryzacja funkcji personalnej służy podejmowaniu możliwie trafnych decyzji w różnych obszarach działalności organizacji. Konkludując, obecna rola funkcji personalnej skupia się na integracji ludzi, procesów i technologii, a poprzez wsparcie menedżerów w zarządzaniu zasobami ludzkimi przyjmuje charakter ekspercki i usługowy.

Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy nabrał zupełnie nowego znaczenia. Determinantą postępu stał się pracownik dysponujący wiedzą, innowacyjny, kreatywny,

³⁹ Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi – nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 267-268.

⁴⁰ Miranda S., *Creating the indispensable HR function*, Strategic HR Review, Vol. 4 Issue 3, pp. 32-35, 2005r, str. 34-37.

⁴¹ Antczak Z., *Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w okresie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo – społecznej w Polsce*; Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; nr 349/2014 str. 17

przedsiębiorczy, zorientowany na samodoskonalenie, który w sposób świadomy dzieli się swoimi umiejętnościami wpływając tym samym na rozwój organizacji. Warto jednak nadmienić, że poszczególne przedsiębiorstwa funkcjonują na różnych poziomach progresji, zatem wykorzystywane przez nie narzędzia i modele zarządzania kapitałem ludzkim również nie są sobie równe. Jednak mimo różnic rozwojowych, najważniejszym zasobem każdej organizacji jest pracownik jako właściciel posiadanej wiedzy, a najistotniejszym zadaniem współczesnej funkcji personalnej jest takie kształtowanie pracownika, by, zgodnie z jego profilem zawodowo-osobowościowym, możliwe było wykorzystanie jego wiedzy i umiejętności w generowaniu przez przedsiębiorstwo efektów ekonomicznych, satysfakcjonujących ich właścicieli⁴².

Na tle ewolucji funkcji personalnej zarysowała się również potrzeba skutecznego dowartościowania i pobudzania aktywności pracownika w organizacji. Współcześni pracownicy stanowią najważniejsze, a zarazem najbardziej wrażliwe zasoby przedsiębiorstw. Świadomość znaczenia wiedzy w życiu człowieka i w działalności organizacji znalazła odzwierciedlenie w próbach stworzenia systemu zarządzania wiedzą. Wybrane koncepcje zarządzania wiedzą ze szczególnym uwzględnieniem roli i znaczenia pracownika w organizacji zostały przedstawione w dalszej części pracy.

1.2. Wybrane koncepcje zarządzania wiedzą

Celem przedstawienia wybranych koncepcji zarządzania wiedzą jest między innymi zdefiniowanie samego pojęcia „zarządzania wiedzą”. Żeby w pełni oddać tę definicję należałoby przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie czym jest wiedza i dlaczego stała się tak ważnym elementem w dzisiejszym świecie.

Współczesne otoczenie człowieka oraz otoczenie współczesnych organizacji jest coraz intensywniej nasycone rozwiązaniami technicznymi, takimi jak druk 3D, internet rzeczy, szybki internet (5G), rozszerzona rzeczywistość, roboty i sensory, sztuczna inteligencja, autonomiczne pojazdy naziemne i latające, inteligentne produkty i materiały, wnikanie w strukturę materiałową do poziomu atomowego, a wszystkie rozwiązania

⁴² Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, str. 66

techniczne, końcowe efekty pracy, produkty wyjściowe powstają w wyniku wykorzystania ludzkiej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Wiedza determinuje postęp. Wiedza od zawsze stanowiła jeden z unikatowych atrybutów człowieka. Sumeryjskie tabliczki gliniane z IV tysiąclecia p.n.e, uważane za pierwsze archiwum światowe, stanowią świadectwo, że człowiek gromadził i dystrybuował wiedzę odkąd nauczył się stawiania pierwszych liter. Biblioteka w Aleksandrii, alfabet fonetyczny, papirus, a następnie druk, książka, Internet stanowią tylko przykłady związane z faktem, że człowiek stale dążył do transferu wiedzy.

Chcąc w pełni zdefiniować pojęcie wiedzy dokonano benchmarkingu literatury, a wyniki analiz zostały przedstawione w poniższej tabeli:

Tabela 2. Definicje pojęcia "wiedza".

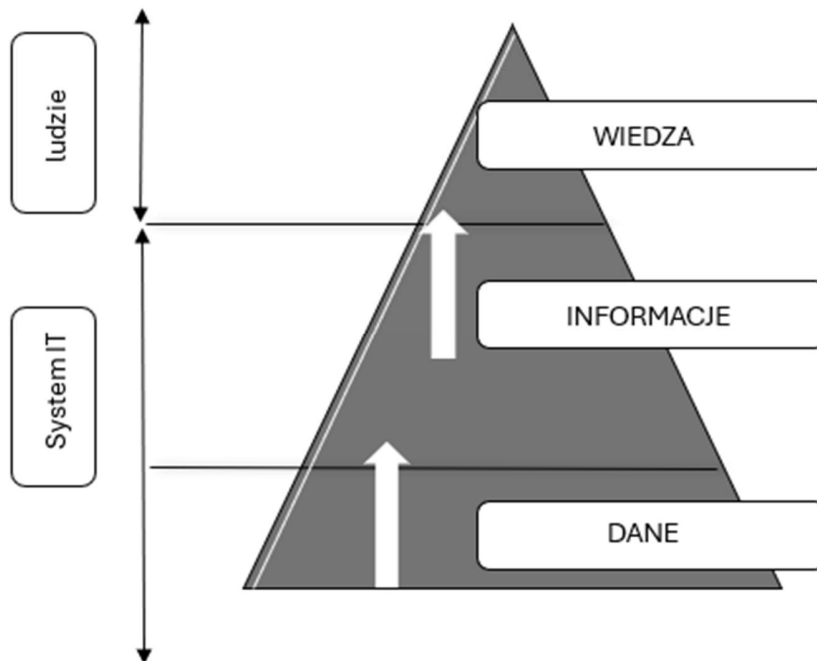
Autor/źródło	Definicja
1	2
Arystoteles	Nieustające dążenie do zgłębienia doświadczenia człowieka
Drucker P.F.	Efektywne wykorzystanie informacji w działaniu
Nonaka I., Takeuchi H.	Mądrość, która nabywana jest przez osobowość jako całość
Tiwan A., Devenport T.H., Prusak L.	Płynna mieszanina kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji
Turban E.	Prawda przekonania, przewidywania, pomysły, osądy, oczekiwania, metodologia oraz know-how
Wielka encyklopedia PWN	Rezultat wszelkich możliwych aktów poznania
McDermott R.	Efekt zastosowania zdobytych doświadczeń i informacji, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji

Grudzewski W.M., Hejduk I.K.	Pełne wykorzystanie informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkim umiejętności
Nogalski B., Kowalczyk A.	Rodzaj uporządkowanej informacji, która jest wdrożona przez jej właściciela

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dziwulski, J., *Wpływ poziomu i jakości wiedzy pracowników na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji usługowej na wybranym przykładzie*. Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse I Marketing, (19(68), 7–18, 2018r, str. 9-10. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.19.68.1> (data dostępu 12.06.2024r); Soniewski M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017r, str. 13-14; Francik A., Kot-Radojewska M., *Kapitał Ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020, str. 20.

Dokonując szczegółowej analizy przedstawionych powyżej definicji wiedzy można jednoznacznie stwierdzić, że wiedza stanowi na tyle szerokie pojęcie, że jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania. Daje się również zauważyć, że w literaturze występuje zamienne użycie pojęcia wiedzy, informacji i danych, co wydaje się prowadzić do sprzeczności, ponieważ dostępna informacja czy dostępne dane nie muszą prowadzić do powstania zasobu wiedzy. Informacja stanowi jedynie podstawę do powstania wiedzy poprzez jej efektywne wykorzystanie. W celu lepszego zobrazowania różnic pomiędzy wiedzą, informacją i danymi poniżej przedstawiono ich hierarchię w formie piramidy:

Rysunek 2. Hierarchia wiedzy w organizacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kawka T., Wynagrodzenia w organizacji nowej gospodarki Uwarunkowania, funkcje, Konfiguracja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 214, str. 35

Na dole piramidy znajdują się dane, czyli nie powiązane ze sobą słowa, symbole, liczby, które stanowią podstawę informacji. Informacje to taki rodzaj danych, które poprzez kategoryzację lub odpowiednią klasyfikację zostały umieszczone w określonym kontekście. Na wiedzę, która stanowi szczyt piramidy, składają się informacje, stanowiące zbiór uporządkowanych danych będących końcowym produktem łączącym w sobie ludzkie doświadczenie oraz normy, według których te dane są oceniane. W literaturze przedmiotu wiedza jest różnie kategoryzowana. Jednak z punktu widzenia organizacji najpowszechniejszym i najważniejszym jest podział wiedzy na dwie kategorie: jawną i ukrytą.

Wiedzę jawną można przedstawić za pomocą słów, symboli, znaków, rysunków, wykresów czy tablic i znajduje się ona w bazach danych czy chociażby notatkach. Wiedzę ukrytą z kolei wykorzystuje się w codziennym działaniu, lecz jej sprecyzowanie

jest trudne, a stosowanie podświadome. Ma ona wymiar bardzo praktyczny, bo wynika z bezpośredniego działania. Nie można jej w pełni wyrazić za pomocą znaków słów czy liczb⁴³. Jej nośnikami są ludzie, a w połączeniu z doświadczeniem, obowiązującymi procesami, lojalnością wobec organizacji, umiejętnościami zawodowymi i relacjami z klientami tworzy kapitał intelektualny. Termin „kapitał intelektualny” w literaturze przedmiotu określany jest również jako „aktywa intelektualne”, „aktywa wiedzy” czy „własność intelektualna”. G. Urbanek stoi na stanowisku, że kapitał intelektualny to niewidzialny zasób, który tworzy widzialne efekty⁴⁴. N. Bontis określa kapitał intelektualny jako ukryte właściwości ludzi, przedsiębiorstw, społeczności, regionów i instytucji, stanowiące obecne i przyszłe źródło dobrobytu⁴⁵. Z kolei M. Mroziewski twierdzi, że kapitał intelektualny stanowi koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o relacje społeczne ukierunkowane na poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy⁴⁶.

Wszystkie powyższe definicje prowadzą do wspólnego wniosku, że fundamentem kapitału intelektualnego jest wiedza pracowników. F. Ricceri, twierdzi, że zarządzanie zasobami wiedzy i jednocześnie kreowanie kapitału intelektualnego powinny być postrzegane jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy⁴⁷.

Innym, równie ciekawym, promowanym przez OECD, podziałem wiedzy jest jej podział na cztery typy⁴⁸:

1. Know-what (pol. wiedzieć co) – wiedza oparta na informacji i danych, dzięki którym można osiągnąć cel;
2. Know-why (pol. wiedzieć dlaczego) – wiedza naukowa wyjaśniająca prawa natury w kontekście rozwoju, np. technologicznego;

⁴³ Francik A., Kot – Radojewska M., *Kapitał...* op. cit. str. 23

⁴⁴ Urbanek G.; *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, str. 38

⁴⁵ Bontis N., *National intellectual capital index. A United Nations initiative for the Arab region*, Journal of Intellectual Capital; vol. 5, no. 1; 2004

⁴⁶ Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, str. 48.

⁴⁷ Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic management of knowledge resources*, Routledge Francis & Taylor Group, Nowy Jork 2008, s. 1–3; s. 12–15.

⁴⁸ Clarke T., *The knowledge economy*. “Education+Training” No. 4/5, Vol. 43, 2001r, str. 190

3. Know-how (pol. wiedzieć jak) – wiedza o stwarzaniu rzeczy. Wiedza praktyczna, fachowa, składająca się na innowacyjność i postęp;
4. Know-who (pol. wiedzieć kto) – wiedza o wykonawcy celu - znajomość zasobów umożliwiających dostęp do ekspertów w określonych dziedzinach.

–

Zestawiając ze sobą zaprezentowane powyżej kategorie, można uznać, iż wiedzę jawną można przyporządkować pierwszym dwóm punktom (know-what, know-why), ponieważ porządkują one wiedzę w postaci zbiorów danych i informacji oraz stopnia ich przetworzenia, natomiast wiedzę ukrytą przyporządkować można punktom trzeciemu i czwartemu (know-how, know-who) z uwagi na to, że jest ona związana z doświadczeniem i intelektem, które o wiele trudniej zmierzyć i udostępnić w łatwy sposób⁴⁹.

Z uwagi na złożoność zagadnienia w tabeli nr 3 scharakteryzowano i zaprezentowano różnice między wiedzą jawną i wiedzą ukrytą.

⁴⁹ Por. Paige H., *An exploration of learning, the knowledge – based economy, and owner – managers of small bookselling businesses*, Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 6, 2002r, str. 234.

Tabela 3. Różnice pomiędzy wiedzą jawną, a wiedzą ukrytą.

Wyszczególnienie	Wiedza jawna know - what, know why	Wiedza ukryta Know – how, know - who
1	2	3
Źródło	Japońscy autorzy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi wprowadzili do języka zarządzania wiedzą pojęcie wiedza jawna i wiedza ukryta w 2000 roku (choć już wcześniej podobne rozróżnienie wiedzy zaproponował M. Polanyi). Zdaniem Nonaki wiedza ukryta i wiedza jawna nie są w stosunku do siebie oddzielne, lecz uzupełniają się.	Pojęcie wprowadzone do filozofii nauki przez węgiersko – brytyjskiego naukowca Michaela Polanyi’ego w 1958 roku. Dowiódł on, iż rzeczywistość odkryć naukowych jest kierowana przez pasję i zaangażowanie kulturowane w społeczności badaczy. Traktował wiedzę obiektywną jako „wiedzę osobistą”, ponieważ w sposób strategiczny i znaczący angażowała udział człowieka. Wiedzę ukrytą (cichą) opisał następująco: wiemy więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć. Zdaniem Polanyi’ego wiedza ukryta stanowi podstawę wiedzy jawnej.
Określenia spotykane w literaturze	Wiedza formalna, wiedza skodyfikowana, wiedza zimna, wiedza dostępna	Wiedza cicha, wiedza gorąca, wiedza personalizowana
Charakter	Część wiedzy cichej, którą udało się sformalizować, dostępna, nie dzielona z nikim pozostaje na tym samym poziomie lub się dezaktualizuje	Osobista, zróżnicowana interpersonalnie, dynamiczna, nie dzielona z nikim umiera
Lokalizacja	Dokumenty, bazy danych, poczta elektroniczna, Internet, wykresy	Ludzkie umysły
Proces konwersji	Przekształcona z powrotem w wiedzę ukrytą poprzez zrozumienie i przyswojenie	Przekształcona w wiedzę jawną poprzez uzewnętrznienie (eksternalizację)
Wsparcie IT	Do posługiwania się doskonale nadaje się technologia informatyczna	Trudna do zarządzania, udostępnienia i wspierania za pomocą technologii informatycznej

Zdolność do kodyfikacji i mechanizmy transferu wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • kodyfikowana; • streszczana; • przechowywana; • zrozumiała; • może być przekazywana bez podmiotu wiedzącego; • łatwa do komunikacji i transferu. 	<ul style="list-style-type: none"> • intuicyjna; • nieartykułowana; • nie może być komunikowana, rozumiana i używana bez podmiotu wiedzącego;
Podstawowe metody nabywania i gromadzenia	Może być generowana poprzez logiczną dedukcję i zdobywanie przez formę naukową	Nabywana w drodze doświadczenia praktycznego
Potencjał do skupiania (agregacji) i sposobów przywłaszczania wiedzy	Może zostać skupiona w jednym miejscu, przechowywana w obiektywnej formie i przywłaszczana bez udziału podmiotów, które są twórcami tej wiedzy.	<ul style="list-style-type: none"> • indywidualna; • kontekstualna; • przynależy do różnych osób i przemieszcza się wraz z nimi; • realizacja jej pełnego potencjału wymaga ścisłego zaangażowania i kooperacji ze strony podmiotów posiadających wiedzę.

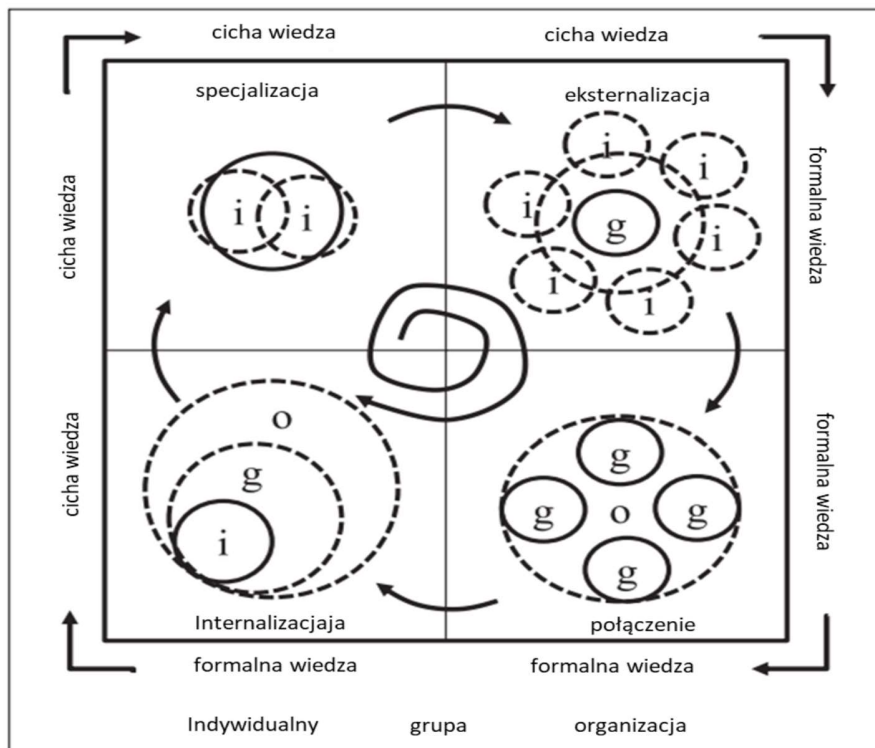
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polanyi M., *op.cit.*; Chęłpa St., *Wiedza ukryta kierowników – spojrzenie teoretyczne*, Organizacja i Kierowanie 2004, nr 2 (116), str. 78; Toffler A., *op. cit.*, str. 216; Nonaka I., Takeuchi H., *op. cit.*, str. 275; Stoner J.A., Frejman R.E., Gilbert D.R.: Kierowanie. PWE. Warszawa 1998, s. 589; *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD 2000, str. 13 – 14; Dłubakowska E.K., *Nowy model pojmowania wiedzy w organizacji*, [w] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych część II*, po red. W.M. Grudzewskiego i J. Merskiego, Zakład Wydawniczy DrukTur, Warszawa 2004, str. 112; Jaremczuk K., Danielewski F., *Zarządzanie wiedzą ukrytą*, [w] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 1/2007, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, str. 376; Sopińska A., *Zarządzanie wiedzą jako potencjalne źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w dobie „Nowej Ekonomii”*, [w] *Modyfikacja funkcji i procesów w przedsiębiorstwach*, praca zbiorowa pod red. Małgorzaty Czerskiej i Ryszarda Rutki, Zeszyt Naukowy nr 15, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2001, str. 118; Piasecki H., *op. cit.*, str. 17; Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw* pod red. naukową Ryszarda Borowieckiego, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej Krynica, 26-28.10. 2000, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków 2000, str. 24; Kubacka – Góral K., *Zarządzanie wiedzą w procesie zarządzania strategicznego*[w] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, pod red. Elżbiety Niedzielskiej i Kazimierza Perechudy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, str. 128; Bendkowski J., *Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacji*, Przegląd Organizacji 2008 nr 5, str. 24.

Dotychczasowe rozważania prowadzą do jednoznacznej konkluzji, iż rolę strategicznego zasobu każdej organizacji stanowi wiedza, a informacja jest jej istotnym elementem, ale nie decyduje o jej istocie. Informacja jest jedynie znajomością rzeczy, podczas gdy prawdziwa wiedza to zdolność do efektywnego, twórczego wykorzystania informacji. Takie postrzeganie wiedzy pozwala doszukiwać się w niej konkretnych decyzji i konkretnych działań. Dla praktyki zarządzania organizacjami ten sposób postrzegania wiedzy jest bardzo użyteczny, ponieważ pozwala wprowadzić mechanizmy zarządzania wiedzą. Tym samym wiedza staje się wartością utylitarną, przynosi realne korzyści, a w konsekwencji zyski organizacji. Współgra to z obecnymi zmianami zachodzącymi w globalnej gospodarce. Wiedza nie może być rozpatrywana rozłącznie z kapitałem ludzkim w organizacji. Ludzie są nie tylko nosicielami i przekazicielami wiedzy, ale głównie jej kreatorami. Wiedza pracowników i kadry kierowniczej jest zasobem strategicznym, a zatem wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej decydującej o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna jest budowana raczej w długim przedziale czasowym, a jej posiadanie znacząco wpływa na wartość przedsiębiorstwa⁵⁰. Wiedza zawarta w umiejętnościach ludzi i rutynach organizacyjnych jest Nielimitowana z kilku powodów. Jednym z nich jest niejasność związków przyczynowo-skutkowych, odnosząca się z jednej strony do trudności zrozumienia powiązań danej wiedzy specjalistycznej z działaniami bezpośrednio wpływającymi na skuteczne zachowania rynkowe, z drugiej zaś do niejednoznaczności powiązań składników samej wiedzy, które nawet dla stosujących ją ludzi są zwykle częściowo nieświadomione lub niezrozumiałe⁵¹. Rozpatrując zagadnienie wiedzy w szerszym aspekcie należy zauważyć, iż występuje ona na czterech poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym, pośród których podlega nieustannej konwersji, co zostało zobrazowane na poniższym rysunku.

⁵⁰ Stańczyk – Hugiet E., *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, Przegląd Organizacji 2003, nr 7 – 8, str. 10.

⁵¹ Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, str. 236.

Rysunek 3. Spirala tworzenia wiedzy organizacyjnej.



Źródło: Nowak B., Model kluczowych kompetencji menedżerskich w organizacji uczącej się Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2023r, str. 84 za Basten D., Haamann T., *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*, SAGE Open – Literature Review, July-September, 2018.

Z powyższego rysunku wynika, że proces konwersji wiedzy odbywa się poprzez⁵²:

- socjalizację – czyli przekształcenie wiedzy ukrytej w ukrytą podczas np. spotkań czy dyskusji w zespole;
- eksternalizację – czyli uzewnętrznianie posiadanej wiedzy ukrytej i jej konwersja w wiedzę jawną, np. poprzez komunikację z innymi w formie dialogu lub burzy mózgów;
- kombinację – czyli przetwarzanie wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej: ta forma transformacji może być wspierana przez technologię; poprzez kombinację stosunkowo łatwo wiedzę ująć, usystematyzować i wtedy rozpowszechnić do szerszego audytorium;

⁵² Heninborch-Buhj M., *Stymulowanie kreatywności jako wyzwanie ery konceptualnej wobec zarządzania przedsiębiorczością pracowników*, [w] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamka, Wyd. Diffin, Warszawa 2012, str. 86

- internalizację – czyli przyswojenie wiedzy jawnej i zrozumienie nowych treści.

Należy przy tym zauważyć, iż każdy z przedstawionych procesów konwersji wiedzy jest istotnym elementem w zakresie tworzenia nowej wiedzy, jednak najtrudniejszym, z punktu widzenia kadry zarządzającej, procesem konwersji wiedzy jest proces eksternalizacji, ponieważ lokalizację wiedzy ukrytej stanowią ludzkie umysły. Proces transferu i kodyfikacji tej wiedzy jest intuicyjny, nieartykułowany, a sama wiedza może być komunikowana, rozumiana i używana tylko przez podmiot wiedzący. Zatem należy zgodzić się z opinią M. Polanyi'ego, iż wiedza ukryta stanowi podstawę wiedzy jawnej. Tak więc źródłem nowej wiedzy jest zawsze człowiek i od niego zależy nie tylko proces konwersji wiedzy, ale również proces jej kapitalizacji, ponieważ dopiero w wyniku przekształceń w zasobie posiadanej wiedzy zmienia się człowiek, a wraz z nim również organizacja, przynosząc w efekcie wspólne uruchomienie procesów twórczych i powodując, że organizacja staje się przedsiębiorstwem kreatywnym. Z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim pracownik stał się nośnikiem wiedzy, którą należy traktować adekwatnie do wartości, czyli zdolności do generowania przez pracownika wartości dodanej dla organizacji. Dlatego też, w czasach gospodarki silnie opartej na wiedzy praktyka zarządzania coraz mocniej koncentruje się na pracownikach, a szczególnie na jego jakościowych cechach, a samo zarządzanie wiedzą stało się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrzorganizacyjnych działań.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można szereg definicji zarządzania wiedzą, od bardzo prostych, traktujących zarządzanie wiedzą jako proces generowania bogactwa intelektualnego przez organizację, która traktuje wiedzę jako element swoich aktywów⁵³, do bardziej wyrafinowanych, złożonych, mówiących, że jest to wyłaniający się układ organizacyjnego projektu i operacyjnych zasad, procesów, organizacyjnych struktur, zastosowań i technologii, które pomagają pracownikom wiedzy podwyższyć ich kreatywność i zdolność do dostarczania wartości handlowej⁵⁴.

⁵³ Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, Londyn 2000, str. 2.

⁵⁴ De Jarnett L., *Knowledge the latest thing*, Information Strategy, The Executives Journal 1996, nr 2, str. 3-5.

Inne definicje charakteryzują zarządzanie wiedzą jako efektywne procesy uczenia się związane z odkrywaniem, stosowaniem, dzieleniem się ludzką wiedzą (skodyfikowaną i nieskodyfikowaną), które wykorzystują odpowiednio technologie i kulturę organizacyjną w celu poszerzania kapitału intelektualnego organizacji oraz poprawy efektywności jej działania⁵⁵. Faktem jest, iż zyskująca obecnie na popularności koncepcja zarządzania wiedzą jest postrzegana przez współczesne przedsiębiorstwa jako jedno z narzędzi budowania ich przewagi konkurencyjnej⁵⁶. J. Darroch i R. McNaughton twierdzą, że pełnia orientacji na wiedzę w przedsiębiorstwie jest osiągnięta w momencie uzyskania wysokiej intensywności procesów w zakresie wiedzy.⁵⁷ Analizując literaturę z zakresu zarządzania wiedzą spotkać można wielu naukowców, którzy z optymizmem patrzą na rozwój tej nauki i dopatrują się w niej nowej jakości zarządzania organizacją⁵⁸. Istnieje również grono osób, które otwarcie mówią o niedorzeczności teorii zarządzania wiedzą. Jak już wiadomo z wcześniejszych rozważań, samo posiadanie skodyfikowanych baz danych i informacji, także w formie skomputeryzowanej, nie czyni przedsiębiorstwa bardziej inteligentnym czy innowacyjnym. Następuje to dopiero poprzez wiedzę personalizowaną, a zatem tkwiącą w człowieku i przejawiającą w jego potencjale, u którego podstaw znajdują się własne predyspozycje, określona wewnętrzna motywacja wraz z indywidualnymi celami i systemem wartości⁵⁹. Dlatego też wiedza sama w sobie nie może być zarządzana, można jedynie zarządzać osobą, która tę wiedzę posiada, bo przecież wiedza jest zależna od jednostki lub grupy⁶⁰. P. F. Drucker, jako jeden z pierwszych, stwierdził, iż wiedza tkwi w umyśle człowieka i tylko tam. T.D. Wilson w artykule *The nonsense of knowledge management* przedstawił szereg argumentów

⁵⁵ Jashapara A., *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall 2004, str. 12.

⁵⁶ Woźniak K., *Informatyczne systemy wspomagające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M. J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, str. 337.

⁵⁷ Darroch J., McNaughton R., *Beyond Market Orientation. Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms*, *European Journal of Marketing* 37 (3/4), 2003r, str. 573.

⁵⁸ Do grupy tej należą: K.E. Sveiby, R. Kaplana, I. Nonaka, H. Takeuchi, U. Zendena, B. Kogut, D. Stenmarka.

⁵⁹ Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003, str. 146.

⁶⁰ Moszkowicz M., Potocka A., *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy*, [w] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. naukowci Rafał Krupski, Jan Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2002, str. 591.

podważających możliwość i sens zarządzania wiedzą, a swoje argumenty oparł na twierdzeniu M. Polanyi'ego, argumentując, że wiedza może być tylko osobista i w związku z tym wszelkie próby i metody jej odpersonalizowania nie mają sensu. Podobnie F.J. Miller w pracy *Information has no intrinsic meaning* podnosi wiele krytycznych uwag, co do kwestii zarządzania wiedzą i mylnego postrzegania istoty informacji⁶¹. Z kolei szwajcarski profesor F. Malik, kwestionując pojęcie „zarządzania wiedzą”, stwierdził, że jeżeli oznacza ono badanie czegoś, zrozumienie, odkrywanie, uczenie się, zastanawianie, obserwowanie, czytanie, słuchanie, przypominanie sobie, dyskusowanie, czyli ogół czynności zwiększających zasób wiedzy człowieka oraz przekazywanie jej innym, to lepiej mówić o zarządzaniu zasobami posiadającymi wiedzę i przedsięwzięciami opartymi na wiedzy. Jego zdaniem w praktyce pod pojęciem „zarządzania wiedzą” często kryje się „zarządzanie dokumentami”⁶². Ciekawie ujął tę kwestię również B. Wawrzyniak definiując zarządzanie wiedzą jako „szeroki zakres działań dotyczących zarówno tego co określamy jako mądrość czy inteligencję poszczególnych osób, jak i dane czy informacje, które wykorzystujemy w naszym działaniu”⁶³. Z kolei autorzy T. Anderson, M.G. Curley, P. Formica uważają, iż głównym elementem zarządzania wiedzą są działania związane z ludźmi⁶⁴.

Biorąc pod uwagę problem badawczy niniejszej pracy i uwzględniając również krytyczne spostrzeżenia niektórych naukowców w zakresie zarządzania wiedzą oraz ich przekonanie, że wiedza jest nierozzerwalnie związana z człowiekiem i tylko dzięki niemu informacja staje się wiedzą⁶⁵, a systemy zarządzania nią tylko wtedy mają sens, kiedy umożliwiają integrowanie wiedzy, zapewniają łatwy do niej dostęp i są używane na co dzień⁶⁶ - przyjęto następującą definicję zarządzania wiedzą:

⁶¹ Piasecki H., *Koncepcja zarządzania wiedzą*, Edukacja Ekonomistów i menedżerów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2006, nr 4, str.10.

⁶² Malik F., *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, Zarządzanie na świecie, 2000, nr 12, str. 35-36.

⁶³ Wawrzyniak B., *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie* [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały na konferencję pod red. A. Ludwiczynskiego, Warszawa 15 – 16.XI.2000r, str. 317.

⁶⁴ Andersson T., Curley M.G., Formica P., *Knowledge-Driven Entrepreneurship. The Key to Social and Economic Transformation*, Springer, New York, 2010, str. 29.

⁶⁵ Kantyka S., *Wiedza i władza w organizacjach* [w] *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia*, S. Kantyka, M. Król, A. Lipka, A. Lipski, M. Satola, Wyd. AE im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2005, str. 63.

⁶⁶ Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, str. 409.

Zarządzanie wiedzą to osiągnięcie wynikających ze strategii celów poprzez motywację pracowników i ułatwianie im przygotowania, powiększania i wykorzystania posiadanych zdolności do interpretowania danych i informacji oraz nadawania im znaczenia przy wykorzystaniu dostępnych źródeł informacji, doświadczenia, kwalifikacji, kultury, charakteru, osobowości, uczuć itp.

Zaproponowana powyżej definicja zarządzania wiedzą pozwoliłaby organizacjom na traktowanie zasobów wiedzy jako ważnego źródła dla planowania działań bieżących i działań strategicznych; identyfikację zasobów wiedzy; tworzenie środowiska sprzyjającego kreowaniu wiedzy poprzez celowe motywowanie pracowników; tworzenie wzorców pobudzających do generowania nowych rozwiązań; stymulowanie do dzielenia się wiedzą i pomysłami; zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy; ciągłego ich aktualizowania i weryfikowania oraz wykorzystywania zasobów uzyskanej w ten sposób wiedzy operacyjnej do poprawy efektywności działań.

Analiza rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą pozwala wyróżnić trzy podstawowe szkoły, sklasyfikowane jako podejścia: podejście japońskie, podejście zasobowe i podejście procesowe. Ich charakterystykę przedstawia tabela nr 4.

Tabela 4. Charakterystyka podejścia japońskiego, procesowego i zasobowego do zarządzania wiedzą.

<i>Podejście japońskie</i>
<p>Podejście japońskie opracowane zostało przez I. Nonaka i H. Takeuchi'ego, opiera się na podziale wiedzy na cichą i dostępną. Założeniem tego podejścia jest to, że wiedza ludzka powstaje i rozprzestrzenia się za pomocą społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i dostępną. Autorzy wyróżniają cztery sposoby konwersji wiedzy: socjolizację, eksternalizację, kombinację i internalizację. W zakresie niniejszej pracy najistotniejsze znaczenie ma proces socjolizacji i eksternalizacji, ponieważ wiedza ukryta, której pokłady są nieuświadomiane, poprzez interakcję od wiedzy ukrytej do dostępnej i od wiedzy ukrytej do ukrytej, która w dalszym rozszerzeniu może stać się wiedzą dostępną może przynieść wymierne efekty dla funkcjonowania organizacji.</p>

Podejście procesowe

Podejście procesowe swoje początki zaczerpnęło od pracowników Cranfield School of Management P. Murray'a i A. Myeres'a, jednak największy wpływ na spopularyzowanie tej koncepcji mieli T. Devenport i L. Prusak. Opublikowali oni model zarządzania wiedzą oparty na trzech fundamentach, tj. poszerzaniu wiedzy (przejmowanie wiedzy, wydzielanie zasobów, fuzje wewnętrzne, tworzenie sieci), kodyfikacji wiedzy oraz transferze wiedzy. Wymiar strategiczny podejścia procesowego ma za zadanie budować przedsiębiorstwo jako organizację opartą na wiedzy, wspierając kulturę organizacyjną wiedzy, pozyskiwać i motywować ludzi związanych z przedsiębiorstwem i jego wiedzą.

Podejście zasobowe

Podejście zasobowe do zarządzania wiedzą, za którego twórcę uznawana jest D.L. Barton z Havard Business School, oparte jest na pięcioelementowym modelu skutecznego zarządzania wiedzą, nazywanym „źródłami wiedzy”. Elementami tymi są: kluczowe kompetencje (składające się z umiejętności i wiedzy pracowników), normy i wartości organizacyjne, rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania i pracy, kolektywne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie dla rozwoju problemów w przyszłości. Autorka tej koncepcji twierdzi, że jeżeli wszyscy pracownicy będą postrzegać przedsiębiorstwo jako organizację opartą na wiedzy i będą się troszczyć o podtrzymanie tej wiedzy, będą automatycznie gwarantowali jej istnienie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Murray P., Myers A., *Information Strategy, The facts about knowledge*, Special Report, 1997, str. 201; Davenport T.H. i Prus L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Havard Business School Press, Boston 2000, str. 18; Barton D.L., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the sources of Innovation*, Havard Business Press, Boston 1995, str. 25-45.

Każde z przedstawionych w powyższej tabeli koncepcji podejścia do zarządzania wiedzą ma swoje zalety i wady. Zaletą modelu zasobowego jest traktowanie wiedzy jako najważniejszego zasobu w przedsiębiorstwie, natomiast wadą jest nieuwzględnienie specyficznych cech tego zasobu i traktowanie go jak każdego innego zasobu strategicznego. Z kolei niewątpliwym osiągnięciem modelu japońskiego jest wyodrębnienie dwóch rodzajów wiedzy: wiedzy ukrytej i jawnej. Niestety jest on słabo zoperacjonalizowany, przez co jest mało przydatny w zastosowaniach praktycznych. Natomiast model procesowy jest bardzo logiczny i uporządkowany, ale wiedza w tym modelu traktowana jest jako informacja. Niemniej, proponowane przez specjalistów różne podejście do zarządzania wiedzą stało się podstawą do budowania zwartych koncepcji zarządzania nią. Wybrane koncepcje zarządzania wiedzą przedstawia tabela nr 5.

Tabela 5. Koncepcje zarządzania wiedzą.

Autor koncepcji	Elementy koncepcji - procesy	Autor koncepcji	Elementy koncepcji - procesy
1	2	3	4
Marquardt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozyskiwanie 2. Tworzenie 3. Transfer i użytkowanie 4. Gromadzenie 	Ruggles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wytwarzanie 2. Kodyfikacja 3. Transfer
Dibella i Nevis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozyskiwanie 2. Rozpowszechnianie 3. Użytkowanie 	Daft	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie wiedzy 2. Upowszechnianie wiedzy 3. Identyfikacja wiedzy wartościowej 4. Wykorzystywanie wiedzy 5. Magazynowanie wiedzy
Wiig	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie i znajdowanie źródeł 2. Kompilacja i transfer 3. Rozpowszechnianie 4. Zastosowanie i ocenianie wartości 	Holsapple i Joshi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdobywanie wiedzy 2. Selekcja wiedzy 3. Internalizowanie wiedzy 4. Używanie wiedzy 5. Tworzenie wiedzy 6. Eksternalizacja wiedzy
O'Dell	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikowanie 2. Zbieranie 3. Adaptowanie 4. Organizowanie 5. Wdrażanie 6. Dzielenie 7. Kreowanie 	Beckman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikowanie 2. Chwytnie 3. Magazynowanie 4. Dzielenie 5. Wdrażanie 6. Tworzenie 7. Sprzedawanie
Van der Spek i Spijkervet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tworzenie nowej wiedzy 2. Zabezpieczenie i dotychczasowej wiedzy 3. Dystrybucja wiedzy 4. Łączenie dostępnej wiedzy 	Probst	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identyfikowanie 2. Zdobywanie 3. Rozwój 4. Dystrybucja 5. Zachowywanie 6. Filtrowanie 7. Użycie 8. Usuwanie z pamięci

Koncepcja Zarządzania Wiedzą według A. Kowalczyka i B. Nogalskiego

Koncepcję Zarządzania wiedzą opracowaną przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego określa się jako najbardziej kompleksowe podejście do zarządzania wiedzą. Koncepcja ta jest systemowym podejściem do zarządzania organizacją i postrzega zasób wiedzy jako podstawowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Zaproponowana przez autorów koncepcja zarządzania wiedzą stanowi syntezę głównych podejść do zarządzania wiedzą (japońskiego, procesowego i zasobowego). Koncepcja ta oparta jest na czterech powiązanych za sobą poziomach:

- poziom integracyjny – traktujący obszar przywództwa oraz kultury organizacyjnej;
- poziom strukturalny – traktujący obszar technologii informatycznej i infrastruktury;
- poziom Megaprocessowy – traktujący obszar procesów występujących w przedsiębiorstwie;
- poziom narzędziowy – traktujący obszar narzędzi posiadanych i używanych przez przedsiębiorstwo.

Najważniejszym poziomem, według autorów, jest poziom Megaprocessowy, w którym zostaje wytworzona realna wartość dodana dla finalnego odbiorcy. Poziom ten sam w sobie posiada następujące procesy zarządzania wiedzą: pozyskiwanie i rozwój, kodyfikacja, transfer i wykorzystanie, w którym wyjście z jednego elementu jest zarazem wejściem do następnego.

Poziom integracyjny zakłada, że zespoły wiedzy mogą występować na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Dodatkowo zaznaczają, że każdy pracownik na odpowiednim dla siebie szczeblu i w odpowiednim zakresie, powinien tworzyć, dzielić i wykorzystywać wiedzę, menedżerowie powinni te inicjatywy wspierać i nagradzać, poprzez budowę systemu motywacyjnego oraz kształtowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę.

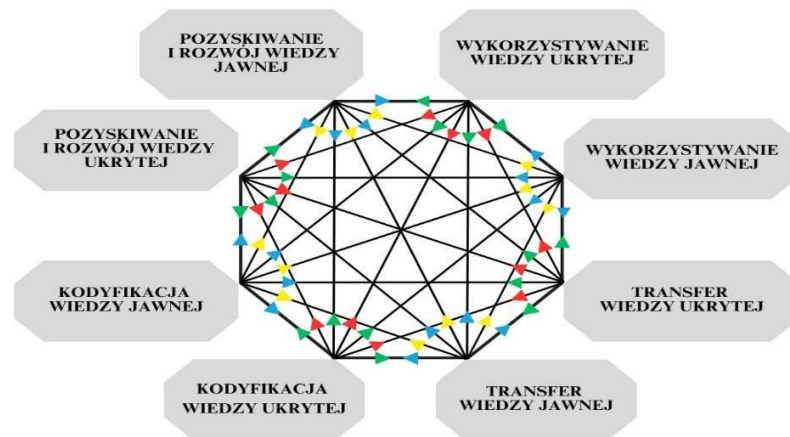
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i Narzędzia*, Difin, Warszawa, 2007, str. 81; Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, str. 37-39; Mięka B., *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą* [w] *Zarządzanie wiedzą, wybrane problemy*, pod red. Naukową Krzysztofa Leja i Andrzeja Szuwarzyńskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, str. 29.

Poddając analizie przedstawione dotychczas zapatrywania na zarządzanie wiedzą oraz mając na uwadze główny cel niniejszej pracy, to jest opracowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy zintegrowanej z zarządzaniem wiedzą, najbliższa zrealizowaniu celu badawczego wydaje się być koncepcja zarządzania wiedzą przedstawiona przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego. Stanowi ona syntezę opisanego wcześniej podejścia japońskiego, zasobowego i procesowego do zarządzania wiedzą. Należy przy tym zauważyć, iż procesy zaproponowane przez wymienionych autorów, tj. pozyskiwanie i rozwój wiedzy, jej kodyfikacja oraz transfer i wykorzystanie są częstymi elementami przedstawianymi także w koncepcjach innych autorów (tabela nr 5).

W niniejszej pracy zostanie podjęta próba opracowania wykazu czynników wpływających na motywowanie pracowników wiedzy z uwzględnieniem poszczególnych procesów zarządzania wiedzą wg koncepcji zaproponowanej przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego. Koncepcja przytoczonych autorów nie kategoryzuje wiedzy jako wartości jednorodnej, ponieważ może być ona zawarta zarówno w dokumentach, jak i umysłach pracowników. Mając na uwadze to, iż człowiek w organizacji jest najważniejszym, a jednocześnie najwrażliwszym czynnikiem, a pracownicy w swoich umysłach gromadzą znaczną część zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, słusznym staje się zaproponowany przez szkołę japońską podział na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą. Koncepcja zarządzania wiedzą zaproponowana przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego zakłada, że wyjście z jednego elementu/procesu zarządzania wiedzą jest zarazem wejściem do kolejnego. Prezentowane założenie jest racjonalne i logiczne, jednak mając na uwadze tempo rozwoju wiedzy w organizacji, ryzyko kadrowe i ryzyko utraty wiedzy uznaje się, iż poprzez system motywowania należy dążyć do tego, aby każdy z elementów/procesów zarządzania wiedzą wpływał na pozostałe jej procesy i odwrotnie.

W kontekście zarządzania wiedzą pracowników zasadnym jest zwrócenie szczególnej uwagi na procesy konwersji wiedzy, które powodują ciągłe powiększanie zasobu wiedzy organizacyjnej. Biorąc pod uwagę elementy procesów zarządzania wiedzą zaproponowane przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego oraz podejście japońskie do zarządzania wiedzą przy założeniu, że procesy konwersji wiedzy stanowią najistotniejsze znaczenie w zarządzaniu pracownikami wiedzy, stworzono schemat ilustrujący koncepcję zarządzania wiedzą w organizacji (rys. 4).

Rysunek 4. Koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji – ujęcie teoretyczne.



Legenda:

- SOCJALIZACJA
- EKSTERNALIZACJA
- INTERNALIZACJA
- KOMBINACJA

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana koncepcja jest wieloaspektowa. Charakteryzuje ją wiele wzajemnych elementów zwanych procesami wiedzy, które zostały omówione w tabeli nr 6. Bardzo istotną rolę w przedstawionej koncepcji zarządzania wiedzą pełnią relacje zachodzące między wskazanymi procesami. I tak na przykład wektory procesów zarządzania wiedzą z obszaru wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej, obejmują socjalizację wiedzy, wektory procesów wiedzy z obszaru wiedzy ukrytej do obszaru wiedzy jawnej wskazują na proces eksternalizacji wiedzy, z kolei wektory procesów zarządzania wiedzą z obszaru wiedzy jawnej do wiedzy jawnej wskazują kombinację, a wektory procesów wiedzy z obszaru wiedzy jawnej do obszarów wiedzy ukrytej wskazują proces internalizacji wiedzy.

Tabela 6. Charakterystyka poszczególnych procesów koncepcji zarządzania wiedzą.

Proces	Charakterystyka procesu	Rola procesu w organizacji
1	2	3
Pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej	Obejmuje działania związane z pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy zarówno ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Proces ten powinien się odbywać w sposób ciągły.	<ul style="list-style-type: none"> • ułatwia zidentyfikowanie ekspertów wewnątrz jak i zewnątrz organizacji; • pozwala na korzystanie z wiedzy członków organizacji, uczestniczących w seminariach i konferencjach, jak również z materialnych zasobów wiedzy, tj. biblioteki; • umożliwia wykorzystanie wiedzy licencjonowanej;
Kodyfikacja wiedzy jawnej i ukrytej	Proces kodyfikacji wiedzy służy nadaniu wiedzy takiej formy, aby była ona łatwo przyswajalna dla wszystkich, którzy jej potrzebują, jak również aby można ją było jak najszybciej odnaleźć.	<ul style="list-style-type: none"> • ułatwia poszukiwanie rozwiązań służących zatrzymaniu najlepszych członków organizacji; • pozwala na wyciągnięcie wniosków i podsumowanie istotnych wydarzeń napotykanych w toku pracy.
Transfer wiedzy jawnej i ukrytej	Obejmuje działania w zakresie przesyłania i prezentowania oraz odebrania i zaakceptowania wiedzy przez potrzebujących jej członków organizacji. Transfer wbudowany jest w systemy komunikacji wewnętrznej i z otoczeniem organizacji. Transfer może posiadać dwa charaktery: nieformalny (przypadkowy i spontaniczny) oraz formalny (zorganizowana i zaplanowana wymiana informacji).	<ul style="list-style-type: none"> • ułatwia konsultacje z ekspertami, dostawcami, i odbiorcami wiedzy oraz transferowanie wiedzy do klientów; • pozwala uczestniczyć w listach dyskusyjnych; • zapewnia spotkania społeczności praktyków; • pozwala rozsyłanie informacji o nowych wdrożeniach produktów, technologii; • pozwala zastosować odpowiednią metodę transferu wiedzy: kodyfikację lub personalizację.
Wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej	Kluczowy proces zarządzania wiedzą, decyduje o sensowności wszystkich wcześniejszych działań. Obejmuje działania związane z wykorzystaniem wcześniej zgromadzonej wiedzy.	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwia dostęp do wcześniej zgromadzonych danych; • ułatwia realizację zadania; • eliminuje możliwość poniesienia kolejnej porażki; • umożliwia tworzenie nowej wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tabaszewska E., *System zarządzania wiedzą. Uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie* [w] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, pod red. Naukową Krzysztofa Leja i Andrzeja Szuwarzyńskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, str. 64; Wróblewska V., *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2007, nr 1, str. 15-18; Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*; Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017, str. 79-90.

Zaproponowana koncepcja zarządzania wiedzą jest szansą na zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, ponieważ jest ona nastawiona na zintegrowane zarządzanie zasobami wiedzy i umiejętnościami. Jej podstawą jest budowanie motywacji do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i kreatywne jej wykorzystywanie w działaniach innowacyjnych. Taka koncepcja zarządzania wiedzą umożliwi pracownikom zaspokojenie wielu potrzeb, a zwłaszcza potrzeby samorealizacji. W związku z tym są oni silniej motywowani do pracy. Transakcja pracodawcy z pracownikiem wiedzy staje się transakcją wymienną. W zamian za inicjatywę, pomysły, tworzenie wartości dla klientów i pomnażanie zysków firmy, pracownik będzie otrzymywał atrakcyjny pakiet warunków pracy i możliwości rozwoju⁶⁷.

W zarządzaniu wiedzą przywiązuje się szczególne znaczenie do zawartości zasobów wiedzy, które posiadają poszczególni pracownicy i cała organizacja, oraz do zarządzania tymi zasobami. Zakłada się, że to właśnie wiedza decyduje o trafności podejmowanych decyzji, jakości i skuteczności działania organizacji. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego i społecznego⁶⁸.

Efektywne zarządzanie wiedzą ma do spełnienia szereg zadań, takich jak⁶⁹:

1. ułatwienie uzyskania konkretnej, zintegrowanej wiedzy z napływających do przedsiębiorstwa informacji,
2. zapobieganie utracie wiedzy w przypadku odejścia pracownika z przedsiębiorstwa,
3. pomoc w ciągłym doskonaleniu kluczowych umiejętności drogą stałego zdobywania wiedzy, co zapobiegłoby powtarzaniu w przyszłości tych samych błędów, a z drugiej strony powinno ułatwić powtarzanie sukcesów,

⁶⁷ Lewicka D., *Aspekty zarządzania pracownikami wiedzy w świetle badań empirycznych*, [w] *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, pod red. K. Perechudy i M. Sobińskiej, Wyd. Difin, Warszawa 2008, str. 137.

⁶⁸ Kotarba W., *Ochrona wiedzy, a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, str. 25.

⁶⁹ Łobejko St., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004, str. 45.

4. zwiększenie efektywności zarządzania procesem zdobywania wiedzy przez pracowników oraz zapewnienie jej prawidłowego wykorzystania podczas pracy,
5. umożliwienie dzielenia się wiedzą przez pracowników,
6. usprawnienie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek i kreowania nowych rynków,
7. przyspieszenie cyklu rozwoju produktu – od pomysłu do jego komercjalizacji,
8. podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.

Kończąc powyższe rozważania można jednoznacznie stwierdzić, iż spełnienie powyższych zadań wynikających z zastosowania określonej koncepcji zarządzania wiedzą odbywa się poprzez procesy omówione w tabeli nr 6. Każdy z procesów zarządzania wiedzą poprzez swoją rolę w organizacji posiada istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji oraz tworzenia i umacniania jej pozycji konkurencyjnej. Procesów tych nie należy rozpatrywać w sposób indywidualny, ponieważ każdy z nich jest motorem napędowym kolejnych procesów. Bardzo ważnym aspektem jest to, iż agresywna polityka podmiotu w zakresie jednego procesu wcale nie musi prowadzić do uzyskania zamierzonych celów, dlatego nie należy koncentrować się wyłącznie na jednym etapie, a zapewnić równomierne rozłożenie nacisku na realizację każdego z procesów. Bardzo istotne znaczenie w sprawnej realizacji procesów odgrywa kadra zarządzająca, ponieważ to na niej spoczywa odpowiedzialność za kluczowe decyzje w zakresie wykorzystywanych narzędzi do realizacji przyjętej strategii. Zadaniem kadry zarządzającej jest również odpowiednie stymulowanie i motywowanie pracowników w celu realizacji poszczególnych procesów koncepcji zarządzania wiedzą. Nie będzie przesadnym stwierdzenie, iż w każdym z przedstawionych procesów koncepcji zarządzania wiedzą (jej pozyskiwanie i rozwój, kodyfikacja, transfer i efektywne wykorzystanie), wiedza ma największe znaczenie i staje się najważniejszym czynnikiem warunkującym funkcjonowanie i rozwój organizacji.

1.3. Wiedza jako determinanta współczesnych organizacji

Globalizacja, wzrost konkurencji, dynamiczny postęp naukowo-technologiczny, rozwój teleinformatyki, konieczność elastycznego działania i dynamicznego dostosowania się do szybko zmieniających się warunków funkcjonowania rynku to tylko niektóre przyczyny zainteresowania teoretyków i praktyków problematyką wiedzy⁷⁰.

Źródłem inspiracji i zainteresowania problematyką wiedzy w organizacjach stały się prace futurystów i autorytetów z dziedziny zarządzania. P. Drucker w swoich pracach z lat 80. i 90. popularyzował takie pojęcia jak: gospodarka bazująca na wiedzy, przywództwo pod względem wiedzy, wiedza jako najważniejszy, unikalny zasób. S. McNeally z kolei głosił nastanie ery współpracy, w której istotny stanie się szybki i sprawny transfer wiedzy, szczególnie w obszarze wspólnego rozwiązywania problemów⁷¹. Nie bez znaczenia jest również ujęcie tematu wiedzy w inicjatywach publicznych. Sekretarz Generalny OECD traktuje wiedzę jako podstawowy generator innowacyjności gospodarki⁷². Rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy jest też celem Unii Europejskiej, aktywnie realizowanym przez badania badawczo-rozwojowe, ujęte w ramach Siódmego Programu Ramowego Unii Europejskiej⁷³. Według Alvina Tofflera „każda zmiana rodzi konieczność uczenia się wszystkiego prawie od nowa. Za każdym razem trzeba uczyć się nowych reguł gry, ale i one ciągle się zmieniają”⁷⁴. W ten sposób z początkiem XXI wieku wykształciło się wiele nowych poglądów na prowadzenie działalności gospodarczej. Poglądy te są między innymi efektem przemian społecznych, politycznych i ekonomicznych, które zaowocowały pojawieniem się nowego typu gospodarki, którą zaczęto rozróżniać na: gospodarkę „uczącą się”, gospodarkę inteligentną i gospodarkę opartą na wiedzy, których charakterystykę przedstawia tabela nr 7.

⁷⁰ Gonciarski W., *Zarządzanie wiedzą jako wynik poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania*, Zeszyty Naukowe 2002, SWPW, Płock 2002, str. 91.

⁷¹ McNeally S., *Sun Boardroom Minutes: Participate or perish* SUN Microsystems, Internet 2005, str. 1, communications.sun.com/sunCore/Sept BR/McNealy.jsp.

⁷² Johnston D.J., *Catching the train of knowledge*, przemówienie na World Knowledge Forum. OECD, Seoul, Korea 2002, str. 4.

⁷³ Komisja Europejska: *Opis głównych celów programu CORDIS – program B+R Komisji Europejskiej*, Internet 2007, cordis.europa.eu/fp7/understand_en.html.

⁷⁴ Toffler A., *Szok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Wa-wa 1974, str. 193.

Tabela 7. Charakterystyka organizacji "uczącej się", organizacji inteligentnej i organizacji opartej na wiedzy.

Organizacja ucząca się	Organizacja inteligentna	Organizacja oparta na wiedzy
1	2	3
<p>Za twórcę idei organizacji „uczącej się” uznaje się P. Senne, który stwierdził, że sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia. Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą wykreować.</p> <p>Przedsiębiorstwo staje się uczącą organizacją, gdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uczy się rozwijać lepsze produkty, • uczy się doskonalić procesy, • uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki, procesy i procedury, • uczy się powiększać żywotny zasób: wiedzę, posiada mechanizmy promujące nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy, • traktuje każdą działalność jako okazję do uczenia się, • jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne, • jest całkowicie otwarte na otoczenie. <p>Cytowany autor wymienia pięć elementów charakterystycznych dla organizacji „uczącej się”, są to: zespołowe uczenie się, indywidualne mistrzostwo, wspólne modele myślowe, wspólna wizja, myślenie systemowe (piąta dyscyplina).</p> <p>W uczących się organizacjach dominuje praca zespołowa, a nie poszczególnych jednostek. Zakłada się bowiem, że jeśli zespół nie potrafi się uczyć, nie będzie się też uczyć organizacja. Zespołowe uczenie się jest procesem ukierunkowania zespołu i rozwoju uzyskiwania wyników, do których zmierzają jego członkowie.</p> <p>Uczenie się firmy stało się koniecznością – uczenie się, które zachodzi przede wszystkim na stanowiskach pracy, bo ucząc się zmieniamy</p>	<p>Organizacje inteligentne są dalszym rozwinięciem prostych organizacji uczących się. Przedsiębiorstwo inteligentne czerpie więc z możliwości twórczych swych pracowników oraz potencjału otoczenia, w którym prowadzi działalność. Wynika z tego, iż koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej opiera się przede wszystkim na umiejętnościach ludzkich.</p> <p>Postrzeganie przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej ma charakter koncepcji, na bazie której rozwija się częściowo zoperacjonalizowany model zarządzania przedsiębiorstwem jako organizacji uczącej się. Jest oczywiste, że przedsiębiorstwo inteligentne musi mieć umiejętność uczenia się.</p> <p>Organizacja inteligentna to taka, która jest wyspecjalizowana w kreowaniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, a także w modyfikowaniu zachowań tak, aby odzwierciedlało to nową wiedzę. Organizacja inteligentna określa zatem zdolność firmy do poznawania i do dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku.</p> <p>Kandela i Fullerton podają następujący model organizacji inteligentnej :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Piąta dyscyplina. 2. Wspólna wizja – umożliwiająca identyfikowanie z organizacją, odpowiednie korzystanie z przyszłych okazji, 3. Wspierająca kultura – zachęta do podejmowania wyzwań, tworzenia nowych założeń, 	<p>Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy to przedsiębiorstwo inteligentne, które buduje swoją przewagę w globalnym otoczeniu w oparciu o wyróżniające je na rynku kompetencje, które są nieustannie doskonalone dzięki ustawicznemu uczeniu się, tworzeniu i nabywaniu nowej wiedzy, upowszechnianiu jej i wykorzystywaniu w prowadzonej działalności.</p> <p>Organizacje oparte na wiedzy charakteryzują się następującymi cechami:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wytwarzają produkty bogate w wiedzę, tj. takie, których ponad 50 procent wartości stanowi wiedza, lub dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej; • zatrudniają wysokiej klasy specjalistów, tzw. pracowników wiedzy, stanowiących trzon wśród wszystkich zatrudnionych; • o ich wartości rynkowej w decydującym stopniu przesadza wartość kapitału intelektualnego, wartość pracowników i ich wiedza oraz umiejętności. <p>Cechą szczególną nowej gospodarki jest włączenie do procesów gospodarczych współczesnych technologii informacyjnych oraz – niespotykanych do tej pory – olbrzymich zasobów wiedzy. Dlatego „nową gospodarkę” określa się również terminami „gospodarka oparta na wiedzy”, „gospodarka cyfrowa”, „gospodarka sieciowa”. Gospodarka oparta na wiedzy zawiera w sobie możliwość radykalnych zmian w kreowaniu strategii i kształtowaniu przewag konkurencyjnych.</p>

<p>samych siebie, możemy robić zupełnie nowe rzeczy, postrzegamy na nowo świat, rozszerzamy swoje możliwości twórcze, stajemy się częścią twórczych procesów życia.</p> <p>Aby uczenie się firmy stało się czymś powszechnym, aby nie było ono czymś odświętnym, oddzielonym od codziennej pracy, potrzeba też wielu zmian organizacyjnych (nowego systemu nagród i awansu, nowego stylu zarządzania, zwiększenia dostępu do informacji i wprowadzenia nowych form jej obiegu itp.). Organizacja ucząca się osiąga sukces, gdy ułatwia kształcenie oddolne, samorządne, realizuje się poprzez współpracę i oparta jest na stosowaniu nowoczesnych technologii.</p> <p>W dzisiejszym świecie każda organizacja musi być dzisiaj systemem uczącym się, który stale doskonali łańcuch swojego działania na rynku.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Podział uprawnień – delegowanie uprawnień oraz praca zespołowa, co owocuje lepszym wykonaniem, 5. Motywowanie pracowników, 6. Zwiększony zakres uczenia się – procesy istniejące w formie mają zachęcić do ciągłego uczenia się pracowników. <p>Inteligentne przedsiębiorstwo nie może opierać się tylko na inteligencji kilku czy kilkunastu pracowników, lecz na inteligencji wszystkich pracowników, która powinna tworzyć tak zwaną inteligencję przedsiębiorstwa.</p>	
--	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str. 23; Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, str. 111; Hopej M., *Struktura organizacji uczącej się* [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk, Wydawnictwo Dufin, Warszawa 2000, str. 130, Kupczyk A., Korolewska – Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1998, str. 139; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, str. 30 – 31; Penc J. , *Myślenie strategiczne w organizacji XII wieku*, [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego, I. K. Hejduk, Difin, Wa-wa 2002, str. 53; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, str. 30 – 31; Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w] *Menedżer u progu XXI wieku*, pod red. St. Borkowskiej i P. Bohdziewicz, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998, str. 35; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej* [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości* pod red. W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, str. 95; Adamkiewicz – Drwiłło H.G., *Znaczenie wiedzy jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa – organizacji inteligentnej w świetle teorii konkurencyjności* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Hoffer, M.J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, str. 330; Moszkowicz M., *E-economy jako tło dla „przedsiębiorstwa przyszłości”*, [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, Difin, Wa-wa 2002, str. 172 – 173; Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacyjnym* [w] *Materiały i Prace Instytutu funkcjonowania Gospodarki Narodowej*, LXXXV, SGH, Warszawa 2003, str. 39, Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 132

Z przedstawionych charakterystyk jednoznacznie wynika, że zarówno w organizacji „uczącej się”, organizacji inteligentnej i organizacji opartej na wiedzy, wiedza jest podstawową determinantą rozwoju przedsiębiorstwa, a uczenie się nie służy jedynie temu, by organizacji zapewnić przetrwanie i sukces, ale by równocześnie wzbogacić wszystkich jej beneficjentów -użytkowników, klientów, pracowników, zawodowych partnerów, członków społeczności, rządu i społeczeństwa⁷⁵. Wiadomym jest, że pomiędzy wiedzą a uczeniem się istnieje silne powiązanie. Przystępując do uczenia się dysponuje się jakąś wiedzą podstawową, bazową. Kontynuując dalsze uczenie się zdobywa się nową wiedzę. Nie ulega jednak wątpliwości, że uczenie zmienia wiedzę powodując jej przyrost⁷⁶. Dysponując rozszerzoną wiedzą przedsiębiorca lub jego pracownik, będzie mógł podejmować trafniejsze decyzje ekonomiczne⁷⁷. Wiedza ma wpływ na strategię działalności, przejawiającą się w ocenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku i w wyborze oraz implementacji takich koncepcji działania, które zapewniają korzystny, ukierunkowany jego rozwój⁷⁸. By dana organizacja kwalifikowała się do miana tworzącej wiedzę, musi mieć organizacyjną zdolność jej nabywania, kumulowania, eksploataowania i tworzenia w sposób ciągły i dynamiczny oraz do przetasowywania kategorii i kontekstów, strategicznie przygotowując je do używania przez inne osoby w organizacji, a nawet przez przyszłe pokolenia⁷⁹.

Na uwagę zasługuje fakt, że rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymaga wielokierunkowych działań. Jednym z nich są działania na szczeblu państwowym i dotyczą przede wszystkim: prowadzenia właściwej polityki makroekonomicznej oraz strukturalnej, której celem jest obniżenie poziomu opodatkowania przedsiębiorstw, wzrost otwartości gospodarki oraz skuteczna prywatyzacja i restrukturyzacja, podejmowanie działań w celu racjonalizowania wydatków przeznaczonych na badania i rozwój, a także prowadzenia polityki edukacyjnej, której celem byłoby poprawienie jakości kształcenia oraz coraz lepsze dopasowanie systemu edukacji do potrzeb

⁷⁵ Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo PETiT, Warszawa 1999, str. 23.

⁷⁶ Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, str. 93.

⁷⁷ Nogalski B., Wójcik – Karpacz A., Karpacz J., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M. J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005, str. 586.

⁷⁸ Grabara I., *Efektywne techniki wspomagające proces zdobywania wiedzy*, [w] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, pod red. E. Niedzielskiej i K. Perechudy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. O. Langego, Wrocław 2004, str. 116.

⁷⁹ Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, str. 278.

płynących z rynku⁸⁰. Doskonałym działaniem państwa byłoby prowadzenie i finansowanie programów takich jak Odyseja Umysłu, która uczy młodych ludzi stawiać czoła zmianom, zaszczepia w nich radość z nauki i wiarę we własne zdolności osiągnięcia tego, co inni mogliby uznać za niemożliwe⁸¹. Nieuniknionym jest, że takie postępowania ze strony instytucji państwowych doprowadziłyby do wzrostu dobrze wykształconego i innowacyjnego społeczeństwa, które w gospodarce opartej na wiedzy pełniłoby kluczową rolę.

Kolejnym czynnikiem mającym ogromny wpływ na rozwój współczesnych organizacji w gospodarce opartej na wiedzy jest współpraca zespołów badawczych z przedsiębiorstwami. Taka współpraca pozwala nie tylko na rozwój innowacji ale również na ich komercjalizację. Należałoby przy tym zauważyć, że taka współpraca jest trudna do zrealizowania z uwagi na różne cele i motywy działania ale nie jest niemożliwa. Doskonałym przykładem takich działań jest współpraca zespołów badawczych uczelni wyższych z organizacjami, chociażby w zakresie badań materiałoznawczych, prowadzenia wspólnych laboratoriów czy współpraca w zakresie kształcenia, czyli organizowania praktyk, wspólnych konferencji, seminariów, programów naukowych czy też zatrudniania absolwentów uczelni wyższych przez organizacje. Następnym istotnym elementem współczesnych organizacji jest posiadanie infrastruktury informatycznej ułatwiającej pozyskiwanie, kodyfikację i przepływ informacji i wiedzy nie tylko pomiędzy pracownikami ale również klientami, dostawcami czy jednostkami naukowymi.

Podsumowując powyższe rozważania należy zgodzić się z A Sopińską, która do determinant rozwoju gospodarki opartej na wiedzy zalicza: zwiększenie nakładów oraz wprowadzenie nowych zasad dotyczących finansowania nauki, podniesienie jakości prawa, procedur oraz infrastruktury dla rozwoju biznesu, rozwój miejsc pracy o wysokiej wartości dodanej, aktywizację zawodową społeczeństwa, a także zwiększenie zaufania obywateli do państwa i odwrotnie⁸². Jak wspomniano we wcześniejszych rozważaniach tylko wspólne działania na szczeblu państwowym, społecznym, naukowym i biznesowym ukierunkowane na rozwój i wykorzystanie

⁸⁰ Francik A., Kot – Radojewska M., *Kapitał...* op. cit. str.16.

⁸¹ <https://odyseja.org.pl> (data dostępu 15.06.2024r)

⁸² Sopińska A., *Cechy i determinanty rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Poziom rozwoju GOW w Polsce w świetle wybranych parametrów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, z.133, str. 25.

potencjału tkwiącego w człowieku może przynieść wymierne korzyści w zakresie rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

ROZDZIAŁ II. PRACOWNIK WIEDZY W ORGANIZACJI NOWEJ GOSPODARKI

Wyzwaniem dla przedsiębiorstwa trzeciego tysiąclecia jest wypracowanie kanonów i zasad służących zarządzaniu wiedzą. Podstawą sukcesu współczesnych przedsiębiorstw są zatrudnieni w nich pracownicy oraz posiadana przez nich wiedza, dlatego jej pomnażanie, a następnie efektywne wykorzystanie wydaje się być jednym z największych wyzwań, przed jakim stoi gospodarka oparta na wiedzy. Wiedza organizacyjna nierozłącznie związana jest z kapitałem ludzkim posiadającym określone zasoby: wiedzę, doświadczenie, gotowość do działania i realizacji celów. W literaturze przedmiotu coraz powszechniejsze jest przekonanie, że pracownicy i ich wiedza, kompetencje i umiejętności stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji.

W organizacjach pojawił się nowy typ pracownika, wysoko wyspecjalizowanego profesjonalisty, któremu nadano miano pracownika wiedzy. Pracownicy wiedzy istotnie różnią się od pozostałych specjalistów dysponujących ekspercką wiedzą w organizacji tradycyjnej. Podstawowe kryteria wyróżniające ten typ pracowników to⁸³: praca często na własny rachunek, specjalistyczna wiedza potwierdzona dyplomem akademickim, prestiż społeczny, unikatowa osobowość, dobra reputacja wsparta dotychczasowymi dokonaniem. Pracownicy wiedzy charakteryzują się również tym, że osiągają dochody z umiejętnego wykorzystania skodyfikowanej wiedzy nabytej w przeszłości⁸⁴.

2.1. Pracownicy wiedzy w ujęciu literatury

Intensywne przemiany w mikro i makrootoczeniu organizacji spowodowane między innymi nasilającymi się ruchami migracyjnymi, postępem technologicznym umożliwiającym np. pracę zdalną, rozwojem nowych technologii implementowanych

⁸³ Fazlagić A., *Osobowość na sprzedaż, czyli jak funkcjonuje profesjonalista w gospodarce wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, 16-30 czerwca 2002, nr 12 (129).

⁸⁴ Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 22-23, 42.

w ramach Przemysłu 4.0 stały się źródłem postaw i zachowań mobilizujących pracowników do wyzwania nowych, innowacyjnych pomysłów. W organizacjach pojawiły się nowe pokolenia pracowników (urodzonych w latach 90. XX w. oraz po 2000 r.), mające krańcowo odmienny stosunek do pracy i życia niż starsze pokolenia. Pracownicy nowych wartości wolą raczej traktować siebie jako niezależnych, mobilnych indywidualistów, dla których miejscem pracy może być dowolna lokalizacja. W literaturze przedmiotu zaczęto określać ich jako nomadów wiedzy⁸⁵, pracowników wędrownych lub korporacyjnych cyganów⁸⁶. We współczesnym świecie bycie nowoczesnym człowiekiem oznacza wewnętrzne przygotowanie do ciągłego przystosowywania się do zmian. Jednak nie na zasadzie biernego reagowania i przyswajania zmiennych wartości, lecz aktywnego dostrzegania problemów i ich kreatywnego rozwiązywania w działaniu. W nadchodzącym stuleciu o wartości firmy decydować będą zatem pracownicy wiedzy z ich kompetencjami, profesjonalizmem, wydajnością i umiejętnością szybkiego przystosowania.

Twórcą koncepcji nowego typu - pracownika wiedzy (ang. knowledge worker) jest P. Drucker. Już około 1960 roku stworzył on terminy „wykwalifikowanej pracy” i „wykwalifikowanego pracownika”⁸⁷. Musiały one czekać prawie czterdzieści lat, aby uzyskać należne im miejsce w literaturze przedmiotu. Najciekawsze definicje pracownika wiedzy zostały przedstawione w tabeli nr 8.

Tabela 8. Definicje i określenia stosowane wobec pracownika wiedzy.

Autor	Definicja	Podstawowy wyróżnik
1	2	3
P. Drucker	Osoba, która w pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne.	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność
F. Horibe	Ludzie, którzy posługują się bardziej swoimi głowami niż rękoma przy tworzeniu wartości.	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność
F. Machlup	Odpowiada za całe spektrum działań - od przekazywania wiedzy po jej tworzenie. Do pracowników wiedzy zalicza on w równym stopniu urzędników i nauczycieli (jako	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność

⁸⁵ Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] pod red. Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Difin, Warszawa 2009, s. 91

⁸⁶ Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, str. 92-95.

⁸⁷ Drucker P., *op. cit.*, str. 13.

	przekazujących wiedzę) jak i badaczy i naukowców (jako twórczych wiedzę).	
M. Porata	<p>Podzielił on pracowników wiedzy na pięć kategorii:</p> <ul style="list-style-type: none"> • producenci wiedzy - naukowcy, inżynierowie, prawnicy, sędziowie, architekci, księgowi; • dystrybutorzy wiedzy - nauczyciele, bibliotekarze, pisarze, prezenterzy radiowi i telewizyjni; • badacze rynkowi i specjaliści od koordynacji - brokerzy, sprzedawcy, przedstawiciele handlowi i niektórzy pracownicy administracji; • pracownicy przetwarzający informacje - sekretarki, administratorzy, recepcjoniści; • pracownicy obsługujący maszyny informacyjne - wszyscy pracownicy obsługujący maszyny telekomunikacyjne lub elektroniczne. 	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność
N. Beck	Specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie, czyli wszyscy pracownicy organizacji wynagradzani za „myślenie”.	Specjalistyczna wiedza, twórczość
S.P. Robbins i D.A. DeCenzo	Wykwalifikowane pielęgniarki, księgowi, nauczyciele, prawnicy, technolodzy informacji - ludzie, którzy „pracują rękami” i korzystają z wiedzy teoretycznej i informacji.	Specjalistyczna wiedza, twórczość
M. Morawski	Wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikatowe kompetencje, dobrze poinformowani, aktywni i odpowiedzialni, świadomi swojej roli i własnej wartości, określa ich jako niezależnych uczestników organizacji.	Specjalistyczna wiedza, samodzielność, unikatowe kompetencje, aktywność, odpowiedzialność, świadomość swojej roli i własnej wartości
A. Wziętek-Staśko	Pracownicy: o ilorazie inteligencji minimum 130 punktów, najbardziej wartościowi, najbardziej utalentowani, najbardziej kreatywni, najbardziej pracowici, o nowatorskim myśleniu i wysokiej jakości pracy, efektywni, elastyczni, pracujący szybciej, chętniej inicjują zmiany, pracujący dłużej niż to konieczne, zaangażowani w to co robią, robiący więcej niż tego co oczekują pracodawcy.	Posiadana wiedza, samodzielność, kreatywność, inicjacja zmian, zaangażowanie, wewnętrzna motywacja

K. Perechuda	Posiadają unikalne, niepowtarzalne kompetencje oraz posługują się elektronicznymi instrumentami transferu informacji. Niezależny nomada wchodzący w interakcje sieciowe.	Unikatowe kompetencje
A. Sajnaga	Wysokiej klasy specjaliści techniczni posiadający jednocześnie dużą wiedzę w innych dziedzinach.	Posiadana wiedza, samodzielność
Th. Davenport	Reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy.”	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność, wewnętrzna motywacja
E. Skrzypek	Posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach, tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę i informację.	Specjalistyczna wiedza, twórczość, samodzielność, unikatowe kompetencje
T. Kawka	Jednostka silnie pragnąca odpowiedzialności i samodzielnej pracy, która daje możliwości wykorzystania jej talentu i umiejętności.	Samodzielność, odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York 1994, str. 6; Horibe F., *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*, John Wiley & Sons, New York 1999, str. XI.; Machlup F., *Knowledge Production and Occupational Structure* [w:] *Rise of the Knowledge Worker, Resources for the Knowledge – based Economy*, J.W. Cortada, Butterworth – Heinemann, Boston 1998, str. 14; Strojny M., *Pracownicy wiedzy – przegląd badań.*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2004 nr 6, str. 78; Piertuska – Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002, str. 86; Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, Przegląd Organizacji 2003 nr 1, str. 19; Wziętek-Staśko A., „Nie wszyscy równi”, *Personel*, 16 – 31 stycznia 2002, str. 13; Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, str. 210; Perechuda K., *Koncepcja dryfującego pracownika wiedzy* [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo – organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, Wrocław 2003, str. 95.; Sajnaga A., *Inwestowanie w kapitał ludzki jako najefektywniejsza inwestycja*. [w:] *Intellect 2005 Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*. Materiały Konferencji Naukowej, Kazimierz Dolny 25 – 27.XI.2005, pod red. E. Skrzypek, str. 476; Th.Davenport., *op.cit.*, str. 22,23; Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. Naukową A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, str. 679; Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania, Funkcje, Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014, str. 128.

Powyższe definicje obrazujące pracownika wiedzy nie określają go w sposób na tyle jednoznaczny, by mógł on funkcjonować jako jednolite pojęcie ogólnie akceptowane w teorii i praktyce zarządzania. Jest to spowodowane zapewne krótkim

okresem użytkowania definicji pracownika wiedzy, a jednocześnie nadmiarem różnych mało przydatnych określeń dla tej kategorii pracownika⁸⁸. Przytoczone definicje podkreślają znaczenie albo wykształcenia, albo posiadanych unikatowych cech, albo uczestnictwo w określonych procesach. Po przeanalizowaniu powyższego zestawienia pojawia się szereg pytań: czy pracownik posiadający wyższe wykształcenie i dużą wiedzę tylko w swojej dziedzinie jest pracownikiem wiedzy? Czy pracownik nieposiadający wyższego wykształcenia, ale charakteryzujący się kreatywnością, innowacyjnością i odpowiedzialnością może być pracownikiem wiedzy? Czy pracownicy wykorzystujący wiedzę tylko po to, aby dobrze wykonywać swoje obowiązki służbowe, są pracownikami wiedzy?

Wydaje się, że najbardziej adekwatne będą definicje wyraźnie wskazujące na jedyne w swoim rodzaju, indywidualne cechy, które powinien posiadać pracownik wiedzy. Definicje określające pracownika wiedzy w ujęciu grupy (urzędników, nauczycieli, lekarzy, pielęgniarki itd.) nie odzwierciedlają w pełni jego znaczenia. Opisane przez M. Poratę pięć kategorii pracowników wiedzy zdaje się nie być w pełni zasadne, gdyż na każdym stanowisku pracy w mniejszym lub większym stopniu pracownicy wykorzystują posiadaną wiedzę i umiejętności. Uznanie za pracowników wiedzy jej przetwórców (np. sekretarki, recepcjonistów, pracowników obsługujących maszyny itp.) nie wydaje się właściwe, gdyż trudno ich zaliczyć do pracowników o nowatorskim myśleniu, wyznaczających trendy, innowacyjnych, zdolnych do przetwarzania swojej profesjonalnej wiedzy w celu uzyskania nowych rozwiązań. Ponadto każde przedsiębiorstwo o tym samym lub podobnym profilu może w inny sposób różnicować swoje grupy pracowników wiedzy.

W literaturze przedmiotu pracownik o ponadprzeciętnych zdolnościach intelektualnych, wykazujący się twórczą sprawczością i wyjątkowym zaangażowaniem jest również określany jako pracownik utalentowany lub, po prostu, talent.

W dalszej części wywodu podjęto próbę przeanalizowania cech pracownika utalentowanego pod kątem utożsamienia go z pracownikiem wiedzy lub też rozdzielenia tych dwóch definicji. Trafną analizę przeprowadziła A. Miś, dowodząc, że w rozumieniu talentu występuje pewna dychotomia⁸⁹ polegająca na tym, że z jednej strony wszystkich

⁸⁸ Hejduk I., *Profesor Wiesław M. Grudzewski – Człowiek Przyszłości*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2003 nr 8, str. 7.

⁸⁹ Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, *Zarządzanie i finanse*, 2016r, R. 14, nr 2, str. 237-238.

ludzi można postrzegać jako utalentowanych, co wynika z ich różnic indywidualnych, z drugiej jednak strony przyjmuje się, że pewni ludzie są bardziej cenni, bo posiadający wyjątkowe talenty. Definicja talentu nie jest nowa. Już w latach 60. XX w. J. W. Dawid określił talent jako spotęgowanie uzdolnienia⁹⁰. W Polsce o zarządzaniu talentami mówi się od lat 90. XX w., a najczęściej występujące definicje podkreślają związek talentu z organizacją oraz realizacją jej celów.

W poniższej tabeli przedstawiono definicje i określenia stosowane wobec pracownika utalentowanego (talentu).

Tabela 9. Definicje i określenia stosowane wobec pracownika utalentowanego (talentu).

Autor	Definicja	Podstawowy wyróżnik
1	2	3
T. Listwan	Osoby o wybitnym potencjale, posiadająca wysoki poziom pożądanym przez organizację kompetencji	Ambicja, wewnętrzna motywacja, specjalistyczna wiedza
A. Pocztowski	Osoba, która kieruje się celem wewnętrznym, niezmiennym w pewnym dłuższym okresie czasu, jednocześnie wnosząc własny cel do organizacji	Wewnętrzna motywacja, twórczość, wiedza
T. Ingram	Jednostka charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny.	Wiedza, wewnętrzna motywacja, rozwój osobisty, samodzielność
E. Michales	Suma zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osadów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości oraz umiejętności uczenia się i doskonalenia	Wiedza, wewnętrzna motywacja, rozwój
DiGeorgio	Sposób myślenia, odczuwania i zachowania, który albo wzrasta z możliwości jednostki albo jest wynikiem rozwoju	Motywacja wewnętrzna, rozwój
A. Becker	Pracownicy o dużej wartości i trudni w zastąpieniu.	Wiedza, kompetencje, doświadczenie

⁹⁰ Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Wyd. Ossolineum, Warszawa 1966, str. 253.

<p style="text-align: center;">I.Warwas</p>	<p>To osoba charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny.</p>	<p>Wiedza, motywacja wewnętrzna, ambicja, kompetencje, rozwój</p>
--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Listwan T., *Zarządzanie talentami wyzwania współczesnych organizacji w Zarządzanie talentami* pod red. S. Borkowskiej, wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, str. 19; Francik A., Kot-Radojewska M., *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2020, str. 111. Kłós M., *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji w: Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* pod red. M. Czarska, M. Gableta, Wyd. TNOiK "Dom Organizatora", Toruń 2011, str. 286. Becker B., Huselid M., Beatty R., *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*, Harvard Business Press, Boston, 2009, str. 25; Warwas I., *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Aspekty organizacyjne i psychologiczne; Warwas I., Rogozińska – Pawelczyk; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, str. 64.

Zestawiając ze sobą definicje pracownika wiedzy, przedstawione w tabeli nr 8 oraz definicje pracownika utalentowanego (talentu), przedstawione w tabeli nr 9 nasuwa się wniosek, iż podstawowymi wyróżnikami obu tych definicji są: specjalistyczna wiedza, unikatowe kompetencje, aktywność, samodzielność, odpowiedzialność, twórczość, motywacja wewnętrzna, rozwój. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, iż spotykane w literaturze definicje pracownika wiedzy i pracownika utalentowanego (talentu) będą wykorzystywane zamiennie.

W literaturze przedmiotu wyłonić można dwie grupy definicji porządkujących zagadnienie. Pierwszą grupę stanowić będą definicje P. Druckera, A. Sajnoga, F. Horibe, M. Morawskiego, A. Wziątek-Staśko, K. Perechudy, Th. Davenport'a, E. Skrzypek, T. Listwana, A. Pochtowskiego, T. Ingrama, E. Michalesa, DiGeorgio, B. Beckera oraz I. Warwas. Autorzy tych definicji określają pracownika wiedzy wskazując na wyróżniające go cechy.

Druga grupa definicji autorstwa F. Machlupa, M. Porty, W. Radomskiego, N. Becka, S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo wskazuje grupy pracowników, którzy zasługują na miano pracownika wiedzy spełniając określone warunki. Należy uznać, iż definicje ściśle określające cechy pracownika wiedzy w lepszym stopniu go charakteryzują. Niemniej jednak definicje, sklasyfikowane w grupie drugiej też mają zasadnicze znaczenie choć nie odzwierciedlają w pełni cech pracownika wiedzy. Jak stwierdza H. Czubasiewicz użycie pojęcia pracownik wiedzy wiąże się z mechanizmami

zarządzania wiedzą, pozwalającymi na wyodrębnienie pracowników o wysokim poziomie kompetencji merytorycznych, intelektualnych i osobowościowych⁹¹.

Prowadząc rozważania w zakresie wypracowania definicji pracownika wiedzy nie można pominąć zagadnień związanych z różnorodnością pokoleniową, obecnie bardzo szeroko poruszaną w literaturze przedmiotu. Zasadnym zdaje się być pytanie czy pracownicy wiedzy to pracownicy pokolenia baby boomers, pokolenia X, millenialsów, czy może przedstawiciele pokolenia Z. S. Lissitsa i O. Kol wręcz twierdzą, iż to my sami ulegamy pokusie wyodrębniania i odróżniania grup wiekowych wchodzących na rynek pracy, dokonując tym samym ocen postaw i zachowań pokolenia X, Y i Z.⁹² W celu podjęcia próby odpowiedzi na to pytanie w tabeli nr 10 przedstawiono krótką charakterystykę poszczególnych generacji pokoleniowych:

Tabela 10. Charakterystyka generacji pokoleniowych.

Pokolenie	Charakterystyka
1	2
<p style="text-align: center;">Baby boomers</p>	<p>Urodzeni w latach 1946 – 1969. Cenią zaangażowanie w pracę, lojalność względem pracodawcy oraz stabilizację zawodową, są skłonni do poświęcenia się pracy względem rodziny. Wiedza jest dla nich istotnym czynnikiem konkurencyjności z młodszymi pracownikami. Odczuwają strach przed utratą pracy. Preferują komunikację formalną.</p>
<p style="text-align: center;">Pokolenie X</p>	<p>Urodzeni w latach 1970-1979/80. Praca i stabilizacja oraz równowaga życia prywatnego i zawodowego to podstawowe wartości. Ludzie tej generacji są „wielozadaniowcy”, pewni siebie, niezależni i zainteresowani innowacyjnością. Cechuje ich szacunek dla hierarchii i lojalność oraz duże zaangażowanie we własną karierę. Przedstawiciele tego pokolenia określa się jako rozwiniętych technologicznie sceptycznych</p>

⁹¹ Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009, str. 249.

⁹² Lissitsa S., Kol O., *Generation X vs Generation Y. A decade of online*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, No. 31, 2016r.

	pragmatyków. Stosują formy komunikacji tradycyjnej i elektronicznej. Są wysoko niezależni, przez co często są uważani za samolubnych i niedbających o politykę organizacji.
Millenialsi - pokolenie Y	Urodzeni po 1980 roku. Pokolenie „internetowe”. Oczekują wsparcia na rynku pracy. Lubią być aktywni i chcą rozumieć co robią. Bywają roszczeniowi, leniwi i bywa, że pracują tylko po to żeby żyć. Kariera zawodowa nie jest dla nich tak ważna jak rozwój pozazawodowych umiejętności i realizacji pasji. Są ambitni, wykształceni, tolerancyjni, chętnie pracują w zespołach. Maja kłopoty z komunikatywnością, gdyż stosują krótkie i konkretne komunikaty. Najchętniej pracują zdalnie lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Określani są również pokoleniem sieci.
Pokolenie Z	Urodzeni po 1990 roku. Przedstawiciele pokolenia Z są bardziej ambitni niż pokolenie Y. Chcą mieć pracę, która ma sens, a nawet jest ich pasją, jednocześnie dając im poczucie wolności i wygodnego życia. Od pokolenia X uczą się maksymalnie korzystać z życia i nadarzających się okazji. Stawiają sobie wysokie wymagania ale nie wytrzymują presji. Mają świadomość, że wiedzą niewiele, dlatego też boją się podejmowania decyzji. Porozumiewają się najlepiej za pomocą kilku słów albo dużego obrazu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rancik A., Kot-Radojewska *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020, str. 36-37. Mazur-Wierzbicka E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*; Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2023, str. 158. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, str. 70-71; Williams A.; *Move over, millennials, here comes Generation Z*; The New York Times; 2015, str. 18; Niemiec S., *Finding common ground for alla ges*; Security Distributing and Marketing; 2000r, str. 30.

Z powyższego zestawienia wynika, że każda generacja ma odmienny sposób życia, inne podejście do autorytetów, rodziny i pracy. Zupełnie odmienne są ich oczekiwania wobec pracy, jak również odmienna jest hierarchia i sposoby zaspokajania potrzeb. Tym samym każda z generacji posiada odmienne podejście do wiedzy,

innowacji, rozwiązań technologicznych i sposobów komunikacji. Bardzo ważnym aspektem, który daje się zauważyć po analizie cech poszczególnych generacji jest proces uczenia się. Przedstawiciele młodszej generacji korzystają z wiedzy i doświadczenia pokolenia starszego, z kolei pokolenie starsze pozyskuje wiedzę od pokoleń młodszych, chociażby w zakresie nowych technologii, wykorzystywanych w procesie komunikacji czy pracy zdalnej. Biorąc pod uwagę to, że najczęściej wymienianymi wyróżnikami definiującymi pracownika wiedzy i pracownika utalentowanego jest ich specjalistyczna wiedza, samodzielność, twórczość i silna wewnętrzna motywacja, można stwierdzić, że cechy te mogą posiadać przedstawiciele każdej z wymienionych generacji pokoleniowych. Jednak cechy takie jak ambicja, chęć realizacji pasji, czy poczucie niezależności wyraźnie charakteryzuje przedstawicieli pokolenia Y i Z. Takimi cechami charakteryzują się również pracownicy wiedzy, co pozwala wysnuć wniosek, iż pracowników z pokolenia Y i pracowników z pokolenia Z można uznać za pracowników wiedzy.

Poszukując odpowiedzi na pytanie kim jest pracownik wiedzy warto odwołać się do aspektu ludzkiego w obliczu przyspieszenia procesu cyfryzacji, który sprawia, że technologia sztucznej inteligencji zaczyna odgrywać coraz większą rolę.

W kształtowaniu innowacyjnych organizacji szczególne znaczenie przypisuje się roli lidera innowacyjności i przywódcy transformacyjnego. W celu przybliżenia tych dwóch pojęć w poniższej tabeli przedstawiono ich definicje i różnice.

Tabela 11. Definicje i różnice lidera innowacyjności i przywódcy transformacyjnego.

Lider innowacyjności	Przywódca transformacyjny
1	2
Formułuje wizje związane z wprowadzeniem innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Kreuje środowisko, w którym kreatywność i innowacyjność są doceniane i nagradzane. Monitoruje proces wdrażania innowacji i kieruje nim, dostosowując strategię do bieżących potrzeb i reakcji rynkowych. Inwestuje w rozwój umiejętności pracowników, promuje współpracę i buduje zespół zorientowany na osiągnięcie celów innowacyjnych. Tworzy atmosferę, w której każdy	Inspiruje zespół poprzez klarowną wizję przyszłości, zachęcając do zmiany status quo i poszukiwania nowych możliwości. Wprowadza zmiany kulturowe, promujące elastyczność i otwartość na zmiany i zdolność do adaptacji. Skutecznie zarządza zmianami, identyfikując i eliminując przeszkody oraz mobilizując zespół do akceptacji i zaangażowania w proces transformacji. Wspiera rozwój pracowników, pobudza ich zaangażowanie, tworząc jednocześnie

<p>pracownik czuje się swobodnie w wyrażaniu swoich myśli i sugestii dotyczących innowacyjnych rozwiązań. Promuje współpracę między różnymi dziedzinami przedsiębiorstwa, stawiając</p> <p>na interdyscyplinarność. Samodzielnie angażuje się w procesy innowacyjne, stawiając dla zespołu inspirację do podejmowania ryzyka i eksperymentowania.</p>	<p>klimat zaufania i współpracy. Ułatwia dialog, zachęcając do otwartej komunikacji i aktywnie słucha propozycji zmian, nawet jeśli wydają się odchodzić od tradycyjnych norm. Dąży do rozwoju liderów we własnym zespole, umożliwiając im przejęcie odpowiedzialności i współkształtowanie przyszłości organizacji. Przeżywa wartości, które reprezentuje i działa jako wzór postępowania, zdolny wpływać na zachowania i postawy innych.</p>
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Okipna I., *Rola lidera jako przywódcy transformacyjnego w procesie innowacyjności przedsiębiorstwa* [w] *Innowacyjne zarządzanie* pod red. Busławski A., Okipna I., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024, str. 39-40

Porównując definicje lidera innowacyjności i przywódcy transformacyjnego można stwierdzić, iż oba typy liderów posiadają cechy inspirujących wizjonerów, którzy jednocześnie rozwijają kulturę innowacyjną. Poprzez zarządzanie zmianami i będąc otwartymi na nowe pomysły umacniają w organizacji jej ludzki kapitał, promując przy tym współpracę zespołową i ogólne zaangażowanie. Podstawowymi wyróżnikami tych pracowników są: innowacyjność, elastyczność, otwarcie na zmiany, zaangażowanie, otwarta komunikacja, wielowymiarowość, motywacja, chęć podejmowania ryzyka.

Chcąc jak najpełniej oddać charakterystykę pracownika wiedzy, wzięto pod rozwagę wspólne cechy pracownika wiedzy, pracownika utalentowanego, lidera innowacji, przywódcy transformacyjnego, a po uwzględnieniu przy tym kontekstu różnic pokoleniowych, przyjęto następującą definicję pracownika wiedzy:

Pracownik wiedzy to wyspecjalizowany w swojej dziedzinie pracownik, posiadający unikatowe kompetencje, aktywny i odpowiedzialny, świadomy swojej roli i własnej wartości, zaangażowany, otwarty na zmiany. Wykorzystuje on swój umysł w celu tworzenia nowej wartości poprzez nowe idee, analizy, oceny, syntezy i projekty, dbając jednocześnie o zachowanie pozycji konkurencyjnej firmy.

M. Czubaj i M. Pęczak w swoim artykule trafnie odwołują się do postaci dr Jekylla i Mr Hyde'a - wysoko wykwalifikowanego lekarza z tytułem naukowym, pracującym jednocześnie w klinice uczelnianej, prywatnej lecznicy i dwóch prywatnych przychodniach - „Ja po prostu sprzedaję swoją wiedzę, a to taki sam towar, jak każdy inny. Jeśli znajduję wielu nabywców, to znaczy, że jestem na tym rynku atrakcyjny. Jednego dnia jestem doktorem Jekylllem, innego - panem Hyde'em (...). Ja zarobię

więcej, a i zaskarbię wdzięczność gościa, bo przekonam go, że w trosce o niego wyszukuję mu lepsze oferty”⁹³. Z przytoczonego cytatu wynika, iż ten wysoko wykwalifikowany lekarz jest świadomym własnej wartości pracownikiem wiedzy, ponieważ jest nie tylko specjalistą w swojej dziedzinie, ale również wprowadza nową wartość do organizacji.

2.2. Cechy pracownika wiedzy

Najważniejszym celem i wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku będzie osiągnięcie wzrostu wydajności pracowników umysłowych, podczas gdy najważniejszym i wyjątkowym osiągnięciem zarządzania w XX wieku był pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracowników fizycznych⁹⁴. Cz. Sikorski, na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez J. Carsona i J.A. Byrne’a, przedstawia zestawienie różnic generacyjnych pod kątem wyodrębnionych cech. Pracownik poprzedniej generacji posiadał takie cechy jak posłuszeństwo, gorliwość, poprawność, dyspozycyjność, pasywność. Pracownika dzisiejszej generacji cechuje z kolei niezależność, przedsiębiorczość, niekonwencjonalność i operatywność. Za źródło sukcesu pracowników poprzedniej generacji uznawano wykształcenie formalne, unikanie błędów oraz przestrzeganie formalnych reguł i procedur, w dzisiejszej generacji źródło sukcesu to: zaangażowanie, pomysłowość, rozwój i samodoskonalenie⁹⁵.

D. Gurteen nakreśla cechy pracownika wiedzy podkreślając różnice między pracą manualną, pracą informacyjną i pracą opartą na wiedzy. Praca fizyczna wykonywana jest głównie rękoma, jest powtarzalna i mimo, że może wymagać dużych umiejętności, to pozostawia niewielkie pole dla inicjatywy i różnorodności pracy. Podobnie jest w przypadku pracy opartej na informacji. Wymaga ona znacznych umiejętności, przy czym element manualny nie jest w niej najważniejszy, ponieważ pracownik jest kierowany przez wymagania procesowe i ma ograniczone możliwości dla własnej kreatywności.

Inaczej jest z pracą opartą na wiedzy - cechuje się ona stosunkowo dużą swobodą. Pracownicy wiedzy w sporym zakresie sami decydują, co robią, a także jak to robią⁹⁶. Lei Edvinsson i Michael S. Malone stworzyli własne określenia nowego typu

⁹³ Czubaj M., Pęczak M., *Zawód egoista*, Polityka 2001 nr 18, str. 73.

⁹⁴ Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000, str. 142.

⁹⁵ Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN Warszawa 2001, str. 283

⁹⁶ Gurteen D., *The Gurteen perspective: taking responsibility*, Inside Knowledge 2006, nr 10 (1), str. 1.

pracownika: osoby chodzące do biur, telepracownicy, pracownicy „wędrowni”, korporacyjni cyganie⁹⁷ i udowodnili, że to ci pracownicy stanowią serce przedsiębiorstwa i to oni w dłuższej perspektywie będą w organizacjach niemal niezastąpieni. Są też podstawowymi elementami kreacji współczesnych wartości.

Zestawienie cech pracownika wiedzy opisane w literaturze przedstawia tabela nr 12. . Wydaje się, że pracownik posiadający opisane w tabeli cechy stanowi szczytowy etap rozwoju, chociaż nie zawsze możliwy do osiągnięcia. Należy zauważyć, iż wiele z opisywanych cech pracownika wiedzy (wykształcenie, doświadczenie, wysokie kompetencje) stanowi wymagania stawiane w niemal każdej współczesnej organizacji. Natomiast od pracownika wiedzy oczekuje się skoncentrowania jego uwagi na procesach zarządzania wiedzą⁹⁸, czyli pozyskiwaniu i rozwoju wiedzy, kodyfikacji wiedzy, dzieleniu się wiedzą i jej kodyfikacji.

⁹⁷ Osoby chodzące do biur – pracownicy i menedżerowie, którzy codziennie podróżują do biura lub fabryki. Mają oni do czynienia z tradycyjnymi wyzwaniami życia w przedsiębiorstwie. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że grupa ta jest częścią siły roboczej, która pozostaje zasadniczo niezmienną, jednak nie jest to w pełni prawdą.

Telepracownicy – pracownicy, którzy dzięki zaawansowanej telekomunikacji i komputerom, mogą pracować w domu lub odległym biurze, a co więcej może sam wybierać miejsce swojej pracy.

Pracownicy „wędrowni” – pracownicy „wiecznie w drodze” są sprzedawcami, członkami średniego szczebla kierownictwa i menedżerami, którzy zupełnie pozbyli się zarówno biura, jak i domu i dzięki pagerom, telefonom komórkowym i laptopom wybrali niemal nieustającą trasę.

Korporacyjni Cyganie – występują w różnych formach. Pierwsza, to ci pracownicy, którzy ze względu na charakter swojej pracy (np. projektowanie produktu) pracują w biurach dostawców, partnerów lub klientów przedsiębiorstwa. Drugi grupa korporacyjnych Cyganów to pracownicy zatrudnieni na kontraktach, czy w niepełnym wymiarze czasu pracy, konsultanci, którzy rozprzestrzeniają się po całym przedsiębiorstwie. Dzięki Internetowi pojawia się trzeci typ korporacyjnych Cyganów – to osoby, które pracują na bardzo krótkich kontraktach – czyli sprzedają swe umiejętności kilku przedsiębiorstwom jednocześnie, nie pracując dla żadnego dłużej niż kilka minut i przenosząc się dalej.

Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, str. 92-95.

⁹⁸ Por. Żemigala M., *Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera.* Przegląd Organizacji 2007 nr 4, str. 18.

Tabela 12. Przegląd cech pracownika wiedzy.

Cechy charakteryzujące pracownika wiedzy według:		
1	2	3
P. Drucker	J. Szaban	M. Morawski (2003)
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętnie stawia cele; • potrzebuje autonomii; • odpowiedzialny; • innowacyjny; • ciągle uczy siebie i innych; • dostrzega wymiar jakościowy pracy; • nastawiony na rozwój. 	<ul style="list-style-type: none"> • podejmuje inicjatywę; • jest w kontakcie; • sam kieruje sobą; • działa zespołowo; • jest przywódcą; • współpracuje z przełożonym; • pamięta o perspektywie; • mówi i pokazuje; • jest dobrze zorganizowany. 	<ul style="list-style-type: none"> • pragnie wiedzy; • posiada głęboką świadomość własnego potencjału; • posiada kompetencje specjalistyczne o unikalnym charakterze; • osiąga dochody z różnych źródeł; • osiąga wysoki prestiż społeczny; • posiada zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń; • posiada nastawienie innowacyjne; • akceptuje i zarazem posiada zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, przedsięwzięciach; • swobodnie posługuje się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi.
A. Fazlagic	Th. Davenport	E. Skrzypek
<ul style="list-style-type: none"> • pracuje często na własny rachunek; • legitymuje się fachową wiedzą; • posiada wysoki prestiż społeczny; • regułą jest, że pracuje za pomocą komputera i sieci teleinformatycznych; • dochody także z pracy z przeszłości; • jego praca jest trudno mierzalna. 	<ul style="list-style-type: none"> • potrzebuje autonomii; • poprzez obserwację poznaje pracę; • wykonuje pracę w określony przez siebie sposób; • zaangażowany; • niechętnie dzieli się swoją wiedzą. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykształcony; • kreatywny, tolerancyjny; • otwarty na zmiany; • posiada świadomość podnoszenia kwalifikacji; • błyskotliwy, energiczny i ruchliwy; • zaangażowany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Drucker P.F., *Management Challenges for 21 Century*, Butterworth – Heinemann, b.m.w. 2007 (wyd. org. New York 1999), str. 116; Fazlagić A., *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, Problemy Jakości 2003 nr 11, str. 35; Szaban J., *Inteligentne firmy i pracownicy wiedzy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2003 nr 7, str. 80; Morawski M., *op. cit.*, str. 19. Davenport Th., *op. cit.*, str. 26-31; Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, artykuł na konferencję „Ochrona wiedzy i innowacji”, Uniwersytet Jagielloński 19-20 stycznia 2009.

Okazuje się więc, że sama wiedza to nie wszystko. Inaczej mówiąc, nie wystarczy być wykształconym – trzeba jeszcze umieć zastosować w praktyce posiadaną wiedzę⁹⁹.

J. Moczydłowska i K. Kowalewski w bardzo interesujący sposób ujęli cechy utalentowanego pracownika z punktu widzenia menedżerów. Cechami tymi są ponadprzeciętne kompetencje w określonym obszarze, zaradność w działaniu, kreatywność, samodzielność w zakresie posiadanych kompetencji, siła charakteru, oczekiwanie na szacunek i uznanie, mobilność, dążenie do rozwoju osobistego, wymóg niestandardowego systemu motywacji, tendencja do samozatrudniania, brak lojalności wobec pracodawcy w dłuższej perspektywie, oczekiwanie zindywidualizowanego programu podnoszenia własnych kompetencji¹⁰⁰.

W kontekście współczesnych organizacji charakteryzujących się intensyfikacją w obszarze konkurencyjności, innowacyjność staje się kluczowym elementem ich funkcjonowania. W takich organizacjach liderzy charakteryzują się następującymi cechami¹⁰¹:

- wyidealizowany wpływ lub charyzma – osoba, która jest podziwiana i szanowana przez swoich podwładnych i współpracowników. Ma mocny charakter i jest w stanie inspirować innych do działania;
- inspirujące motywowanie – potrafi motywować swoich pracowników do osiągania wyższych celów. Robi to poprzez tworzenie atrakcyjnej wizji przyszłości organizacji, pomagając pracownikom w jej realizacji;
- stymulacja intelektualna – stwarza środowisko, w którym pracownicy mogą rozwijać swoje umiejętności i wiedzę. Zachęca do myślenia krytycznego i kreatywnego;
- indywidualizowane traktowanie pracowników – traktuje każdego pracownika indywidualnie. Docenia jego unikalne umiejętności i możliwości.

Należy zaznaczyć, że każda organizacja posiada inne wymagania co do cech pracownika wiedzy, które uzależnione są od branży czy okoliczności, w których działa. Szczególnie w branżach wysokiej technologii u pracowników wymagane jest posiadanie szerokiej wiedzy specjalistycznej, unikatowej, a której nieproporcjonalnie duża część jest wiedzą ukrytą.

⁹⁹ Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie, przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*. Wyd. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2002, str. 7.

¹⁰⁰ Moczydłowska J., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, str. 39.

¹⁰¹ Por. Okipna I., *Rola lidera...*op. cit. str. 36-37.

By móc skorzystać z tej wiedzy i nadać jej wymierny charakter organizację zobligowane są do tworzenia odpowiednich systemów motywacyjnych. Jak stwierdzają H. Czubasiewicz i K. Gabriel pracownik wiedzy to nie stanowisko, na które zatrudnia się pracownika, tylko pozycja na szczeblu organizacji, do której dochodzi się zdobywając umiejętności rozwiązywania problemów i osiągając wysoki poziom rozumienia organizacji, dla której się pracuje¹⁰².

Biorąc pod uwagę przyjętą dla celów niniejszej pracy definicję pracownika wiedzy, przedstawione dotychczas cechy tego pracownika i to, że pracownik utalentowany posiada znaczący wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw przyjęto, że pracownik wiedzy posiada następujące cechy indywidualne, prospołeczne i organizacyjne:

Cechy indywidualne

- pasja wiedzy: uczenie się, ciekawość;
- poszukiwania możliwości wykorzystania wiedzy;
- zdolność rozwiązywania problemów i przyjmowania odpowiedzialności;
- tworzenie warunków sprzyjających efektywności pracy;
- zaangażowanie.

Cechy prospołeczne

- umiejętność pracy w zespole;
- chęć dzielenia się wiedzą;
- pozytywne nastawienie do ludzi;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- tworzenie atmosfery pasji pracy i współpracy.

Cechy organizacyjne

- umiejętność planowania i organizowania pracy;
- kształtowanie warunków organizacyjnych;
- umiejętność korzystania z systemów informacyjnych i informatycznych oraz innych nowych technologii;
- umiejętność korzystania z wiedzy innych;
- tolerancja kulturowa.

¹⁰² Czubasiewicz H, Gabriel K., *Kształtowanie potencjału pracowników wiedzy*, [w] *Uwarunkowania przedsiębiorczości. Różnorodność i jedność*, pod red. Kazimierza Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010, str. 338.

Przedstawione cechy pracownika wiedzy kształtują postawy tych pracowników wobec pracy i organizacji, wpływając jednocześnie na sprawność działania, wizerunek firmy i jej konkurencyjność, a także na tworzenie silnej kultury innowacyjności, budowania zaangażowania w proces innowacji oraz umożliwienie sobie i współpracownikom podejmowania ryzyka. Jak przyjęto w niniejszej pracy, pracownik posiadający wiedzę oraz określone predyspozycje, które sprawiają, że działa w sposób twórczy, dynamiczny i elastyczny jest pożądanym pracownikiem w organizacji wiedzy. Natomiast z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle istotne jest zrozumienie znaczenia i roli takiego pracownika w celu dobrania odpowiednich metod i środków do jego efektywnego motywowania.

2.3. Znaczenie pracownika wiedzy w organizacji

Przeprowadzone w rozdziale pierwszym niniejszej pracy rozważania w zakresie ewolucji funkcji personalnej pozwalają stwierdzić, że na przestrzeni lat nastąpiła reorientacja w podejściu do jednostek zatrudnianych w organizacjach. Na początku mówiono o personelu, później traktowano go jako zasób, by ostatecznie twierdzić, że pracownicy to kapitał ludzki. Mówi się, że kapitał ludzki to najważniejszy komponent kapitału intelektualnego, gdyż od niego zależy, w jaki sposób będą się kształtowały pozostałe kapitały w organizacji. Stanowi on przede wszystkim źródło innowacji, rozwoju, a także know-how przedsiębiorstwa¹⁰³. Jedną z podstawowych przyczyn zmian w rozwoju organizacji wymienia się globalizację, jednak globalizacja nie mogłaby postępować tak szybko bez rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Obserwując aktualne trendy rozwoju organizacji można stwierdzić, że przyszłość organizacji należeć będzie do kompetencji cyfrowych, technologicznych, społecznych, związanych z funkcjonowaniem w grupie, jak również do kompetencji poznawczych, zwanych kompetencjami myślenia, do których należy innowacyjność, logiczne myślenie i rozwiązywanie złożonych problemów oraz zdolność krytycznego myślenia.

Literatura przedmiotu podkreśla, że innowacyjność wdrażana przez pracowników jest jednym z głównych elementów wpływających na konkurencyjność organizacji,

¹⁰³ Por. Kutzner I.M., *Kapitał ludzki w tworzeniu kapitału intelektualnego organizacji* [w] *Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, pod red. Sokołowska-Durkalec A., Zaremba-Warke S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, str. 46-48.

co w przełożeniu na innowacyjność przedsiębiorstw bezpośrednio wpływa na rozwój i wzrost gospodarek narodowych. Za konkurencyjność przedsiębiorstwa uznaje się zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wyższych przychodów w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających na rynku. Dlatego też pod koniec XX wieku pobudzanie innowacyjności jest jednym z najważniejszych celów strategicznych organizacji. Pojęcie „innowacja” pochodzi od łacińskiego wyrazu „innovatio”, tłumaczonego jako „odnowienie”. Zdaniem prekursora teorii innowacji J.A. Schumpetera, innowacja stanowi nową kombinację czynników produkcji i obejmuje¹⁰⁴:

- wprowadzenie nowych lub udoskonalonych metod produkcji;
- wprowadzenie nowych produktów lub udoskonalenie produktów już istniejących;
- znalezienie nowych rynków; zdobycie nowych źródeł surowców lub półfabrykatów;
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Analizując powyższe, można stwierdzić, że innowacje to nic innego jak dobre pomysły, które zostały rozwinięte, a następnie z sukcesem wprowadzone na rynek. U podwalin innowacyjności leży tak naprawdę kreatywność pracownicza¹⁰⁵. Jak stwierdzili J. Chen, Z. Zhu oraz H. Y. Xie to kapitał ludzki jako składnik kapitału intelektualnego odgrywa kluczową rolę w powstawaniu innowacji¹⁰⁶, dlatego też organizacje powinny dążyć do wdrażania koncepcji otwartej innowacyjności. Za podstawowy czynnik determinujący koncepcję otwartej innowacji uznaje się kulturę organizacyjną.

Lynne Maher uznaje niżej wymienione elementy jako podstawę do stworzenia wysoko innowacyjnej kultury organizacyjnej¹⁰⁷:

- pracownicy nie powinni obawiać się wypróbowywać nowych pomysłów, a liderzy powinni być otwarci na naukę na błędach i dalecy od wyciągania negatywnych konsekwencji;

¹⁰⁴ Rojek D., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie N.0* [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, str.57

¹⁰⁵ Por. Kucner A., *Organizacja, która zarządza swoją innowacyjnością* [w] *Innowacyjne zarządzanie*, pod red. Busłowski A., Okipna I., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024, str.23.

¹⁰⁶ Chen J., Zhu Z., Xie H.Y., *Measuring intellectual capital. A new model and empirical study*, Journal of Intellectual Capital vol. 5, no. 1; 2004.

¹⁰⁷ https://www.researchgate.net/publication/263203906_Bulding_a_culture_for_innovation_a_leadersip_challenge (data dostępu: 01.06.2024r)

- wsparcie postaw innowacyjnych powinno mieć swoje odzwierciedlenie także w zachęcie ze strony przełożonych, oddaniu pracownikom pewnej niezależności w działaniu oraz wykorzystywaniu środków finansowych przeznaczonych na nowe pomysły;
- w przedsiębiorstwach powinna być dystrybuowana wiedza, jako główne źródło innowacji, a pozyskana wiedza pochodząca zarówno z zewnątrz jak i z wewnątrz organizacji powinna być gromadzona, łatwo dostępna i szeroko rozpowszechniana;
- ważnym elementem kultury są symbole i rytuały, które pozwolą na utrwalenie się innowacyjnych zachowań, stanowią one również ważny czynnik motywacyjny dla pracowników organizacji;
- liderzy organizacji powinni sygnalizować, że innowacyjność jest wysoko pożądana poprzez stawianie w różnych obszarach ambitnych celów i motywowanie zespołów do generowania rozmaitych sposobów osiągnięcia tych celów;
- liderzy powinni budować potencjał pracowników do kreatywnego myślenia, zarządzania i wdrażania pomysłów, gdyż innowacja jest efektem świadomie wdrażanych praktycznych narzędzi;
- organizacja powinna tworzyć środowisko, gdzie budowane są relacje i interakcje pomiędzy osobami o zróżnicowanych poglądach i punktach widzenia, ponieważ w większości to grupa, a nie pojedyncze osoby tworzy innowacyjne rozwiązania.

Analizując przedstawione elementy kultury organizacyjnej nastawionej na innowacyjność, można stwierdzić, że nie tylko kreatywność pracowników stanowi istotny element w procesie tworzenia nowych, dobrych pomysłów, ale również takie czynniki jak zapał, skłonność do eksperymentowania, chęć do nauki i dalszego rozwoju, nastawienie na współpracę, umiejętność właściwej oceny znaczenia swojego pomysłu czy umiejętność łączenia faktów i zjawisk. Wprowadzenie do organizacji kultury innowacji wymaga wielu nakładów w postaci szkoleń, zachęt materialnych i niematerialnych oraz szeroko pojętej konsekwencji w działaniu. V.R. Ranasinghe i S.M. Samarsinhe podkreślają, że budowanie kultury organizacyjnej opartej

na wartościach ważnych dla pracowników wywiera pozytywny wpływ na szybkość i jakość podejmowanych decyzji¹⁰⁸.

Jedną z perspektyw tworzenia wysoko innowacyjnej kultury organizacyjnej jest tworzenie zespołów projektowych. Zespołem projektowym można nazwać niewielką grupę ludzi posiadających komplementarne umiejętności i zaangażowanych w realizację wspólnego celu. Wymagania rewolucji 4.0 określają następujące kompetencje pracowników zaangażowanych w realizację projektu¹⁰⁹:

- umiejętność oszacowania ryzyka i zarządzania nim;
- umiejętność elastycznego dostosowania się do zmieniających się uwarunkowań;
- zdolność kreowania nowych rozwiązań stanowiących odpowiedź na zmiany dotyczące np. czasów czy źródeł dostaw;
- umiejętność komunikacji w zespole projektowym;
- zdolność komunikowania się z interesariuszami, a w szczególności sponsorami projektu.

Takie zestawienie kompetencji pozwala wnioskować, że umiejętności społeczne, czyli miękkie, takie jak empatia, kreatywność, negocjowanie i zdolność do zarządzania dynamiką grupy mają większe znaczenie niż umiejętności techniczne (twarde).

Dalsze rozważania tematyki przynoszą ogólną konkluzję, że zarządzanie projektami to koordynacja: zespołów ludzkich, narzędzi i procesów, umożliwiająca realizację projektów zogniskowanych na osiągnięciu wyznaczonych celów. Zarządzanie procesami to działanie polegające na optymalizacji struktury elementów organizacji ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Jest to dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość, a minimalizowania udziału operacji nieefektywnych (odejmujących wartość). W praktyce oznacza to poszukiwanie takiej struktury operacji, czyli składników procesu, która maksymalnie byłaby ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej do całego systemu organizacyjnego, a więc dla jego poszczególnych części¹¹⁰.

¹⁰⁸ Ranasinghe V.R., Samarsinghe S.M., *The effect of workplace spirituality on innovative work behavior*, International Business Research, vol. 12, no. 12; 2019r, str. 30.

¹⁰⁹ Laskowska - Rutkowska A., *Zarządzanie projektami w dobie rosnącej nieprzewidywalności* [w] *Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka* pod red. Laskowska – Rutkowska; Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, str. 19.

¹¹⁰ Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016, str. 56.

Rozwój zarządzania procesowego w działalności przedsiębiorstw stawia przed organizacjami nowe wyzwania wynikające ze zmian w otoczeniu¹¹¹. Potrzeba podejmowania działań związanych z zarządzaniem procesowym spowodowana jest między innymi krótkimi cyklami życia produktów, a także wzrostem znaczenia wartości niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Wymaga to właściwego, kompletnego i spójnego podejścia do zarządzania procesowego bazującego na zasobach wiedzy.

Kompleksowe połączenie zarządzania wiedzą z zarządzaniem procesowym może w efekcie umożliwić¹¹²:

- poszukiwanie i pozyskiwanie wiedzy procesowej w celu doskonalenia przedsiębiorstwa oraz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań;
- transfer i wykorzystanie specjalistycznej wiedzy oraz know-how;
- skuteczniejszą współpracę między pracownikami;
- udostępnienie odpowiednich zasobów wiedzy menedżerom procesów oraz pozostałym pracownikom w organizacji;
- dzielenie się wiedzą wewnątrz zespołów procesowych i pomiędzy zespołami;
- wpływ na innowacyjność pracowników poprzez poprawę komunikacji.

Można zauważyć, że powyższe działania najbardziej wspierane są przez kompetencje behawioralne. Sadkowska J. jako behawioralne kompetencje projektowe wskazuje przywództwo, zaangażowanie i motywację, samokontrolę i asertywność, odprężenie, otwartość, kreatywność, zorientowanie na wyniki, sprawność, konsultowanie, negocjowanie, konflikt, kryzys, wiarygodność, docenianie wartości, etykę¹¹³.

Podsumowując, zastosowanie zarządzania procesowego i projektowego stwarza nie tylko możliwości poprawy funkcjonowania działalności, koordynacji, lepszego rozpoznawania preferencji klientów, zwiększenia przejrzystości działania przedsiębiorstwa, ułatwia zarządzanie informacją, ale również pobudza zachowania innowacyjne pracowników, co pozwala na utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej

¹¹¹ Por. Bitkowska A., Funkcjonowanie i budowanie zespołów w przedsiębiorstwie N.0. [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, str.151-152.

¹¹² Bitkowska A., Sobolewska O., *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji nr 1; 2020r, str. 24

¹¹³ Por. Sadkowska J., *Zarządzanie projektami – perspektywa sukcesu* [w] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa Perspektywa nauki i praktyki gospodarczej* pod red. Antonowicz P., Próchniak J., Sadkowska J., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, str. 181.

organizacji. Należy szczególnie podkreślić, że każde współczesne przedsiębiorstwo, chcąc efektywnie i skutecznie funkcjonować poprzez realizację procesów i projektów, potrzebuje właściwie zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, wpływających na zdobycie przewagi nad konkurencją, a zastosowanie nowych technologii może wspomóc tworzenie kultury organizacyjnej promującej pracę zespołową.

Omawiając rolę pracownika wiedzy we współczesnej organizacji nie można pominąć powstałej w połowie XX wieku, fascynującej koncepcji stworzenia sztucznej inteligencji (AI), zwanej dźwignią innowacyjności, która ma myśleć i działać jak człowiek. W tym miejscu rodzą się pytania: czy człowiek ustępuje maszynom? Czy sztuczna inteligencja posiada zasoby wiedzy ukrytej, tej najbardziej unikalnej, której własnością jak dotąd jest wyłącznie człowiek?

W celu znalezienia odpowiedzi na te pytania podjęto próbę skonfrontowania kapitału intelektualnego człowieka ze sztuczną inteligencją – tabela nr 13.

Tabela 13. Kapitał intelektualny - wiedza, a sztuczna inteligencja.

Kapitał intelektualny - wiedza	Sztuczna inteligencja
1	2
<p>Każdy człowiek jest odrębnym nośnikiem wiedzy. Wiedza zgromadzona w umyśle różnych osób nigdy nie pokrywa się ze sobą. Ujawnienie wiedzy przez pracowników powiększa zasób wiedzy organizacji. Każdy człowiek ma zdolności do absorpcji wiedzy z zewnątrz. W ten sposób następuje transfer wiedzy z otoczenia do wewnątrz organizacji w wyniku czego powstaje zupełnie nowa wiedza. Każdy człowiek to źródło nowych pomysłów, które przez swoją unikalność i niepowtarzalność są zasobem, który jest najbardziej cenny dla organizacji. Im większa jest wiedza pracowników, tym więcej wiedzy jest w stanie wytworzyć przedsiębiorstwo. Każdy człowiek ma potencjalne źródło wiedzy ukrytej, której strzegą przedsiębiorstwa, a budowanie lojalności, zaangażowania oraz integrowanie pracowników z celami organizacji to</p>	<p>Technologie oparte na logice rozmytej. Systemy ekspertowe wykorzystujące bazę wiedzy i mechanizmy wnioskowania do rozwiązania problemów. Maszynowi tłumacze aktualnie nadają się do tłumaczenia tekstów technologicznych. Sieci neuronowe stosowane z powodzeniem w wielu obszarach łącznie z oprogramowaniem „inteligentnych przeciwników” w grach komputerowych. Uczenie się maszyn to dział sztucznej inteligencji zajmujący się algorytmami, które potrafią uczyć się podejmować decyzje lub nabywać wiedzę. Eksploracja danych omawia obszary, powiązane z potrzebami informacyjnymi, pozyskiwaniem wiedzy, stosowane techniki analizy, oczekiwane rezultaty. Rozpoznawanie obrazów, rozpoznawanie mowy i rozpoznawanie mówców, rozpoznawanie pisma. Sztuczna twórczość czyli programy automatycznie generujące krótkie formy poetyckie. Systemy</p>

sposoby na rozwój wiedzy ukrytej dla celów przedsiębiorstwa.	automatycznie oceniające między innymi zdolność kredytową, profil najlepszych klientów.
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska G., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie N.0.* [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020, str. 127-28.

Analizując zawarte w powyższej tabeli opisy porównawcze można wysnuć wnioski, że człowiek jest najważniejszym źródłem i nośnikiem wiedzy, a sztuczna inteligencja, choć robi spektakularne postępy, na chwilę obecną nie dorównuje człowiekowi, ponieważ działa na podstawie algorytmów. Można jednoznacznie stwierdzić, że kapitał intelektualny długo jeszcze będzie potrzebny i to on będzie zarządzał sztuczną inteligencją. M.H. Jarrahi zwraca uwagę na nieuzasadnioną obawę o to, że sztuczna inteligencja znalazła zastosowanie w wielu procesach organizacyjnych, co może skutkować zastąpieniem ludzi przez maszyny w procesie podejmowania decyzji, które charakteryzują się niepewnością, złożonością oraz niejednoznacznością. Zdaniem badacza sztuczna inteligencja wspiera zdolności poznawcze ludzi w radzeniu sobie ze złożonością w procesie podejmowania decyzji, z kolei ludzie zapewniają holistyczne i intuicyjne podejście w radzeniu sobie z niepewnością i niejednoznacznością w procesie podejmowania decyzji. Zatem intencją projektowania systemów sztucznej inteligencji powinno być zwiększenie możliwości decyzyjnych ludzi, a nie zastępowanie ludzi w tym procesie przez sztuczną inteligencję¹¹⁴. Rozwiązania technologiczne, jakie oferuje sztuczna inteligencja, powinny być postrzegane przez odbiorców nie tylko jako pożądane przez użytkownika media ułatwiające pracę i inne czynności, ale również jako nieszkodliwi, współpracujący i empatyczni „towarzysze” w codzienności¹¹⁵.

Reasumując, można jednoznacznie stwierdzić, że pomimo ciągle rozwijającej się technologii nadal kluczowym składnikiem każdej organizacji są jej pracownicy, ponieważ to oni tworzą, rozwijają i napędzają organizację. Jeszcze przez długi czas przedsiębiorstwa będą potrzebować jedynie trenerów rozwiązań stosujących sztuczną inteligencję, pomagających człowiekowi pokonać fizyczną barierę wykorzystania potencjału maszyn¹¹⁶. Pracownicy posiadający cechy opisane

¹¹⁴ Jarrahi M.J., *Artificial intelligence and the future of work: Human – AI symbiosis in organizational decision making*, Business Horizons, Vol. 61, 2018r.; str. 1-10.

¹¹⁵ McStay A., *Emotional AI. The Rise of Empathic Media*, Los Angeles: SAGE; 2018r.

¹¹⁶ Daugherty P.R., Wilson H.J., *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Boston Harvard Business Press, 2018r.

w poprzednim podrozdziale dążyć będą do wdrażania nowych pomysłów i innowacji, a wciąż rozwijające się nowe technologie cyfrowe, informacyjne i komunikacyjne będą stanowić narzędzia umożliwiające pracownikom tworzenie nowych wartości w organizacji.

2.4. Oczekiwania pracownika wiedzy wobec pracodawcy

Jak dowiedziono we wcześniejszych rozważaniach, w gospodarce wiedzy na znaczeniu zyskują utalentowani pracownicy, którzy poprzez swoje postawy, zachowania i posiadaną wiedzę nie tylko rozwijają pozostałe zasoby w firmie, ale również dbają o zachowanie jej pozycji konkurencyjnej. Należy podkreślić, że to właśnie rolą organizacji jest wypracowanie takich rozwiązań, które będą harmonizowały cele pracownika i cele organizacji¹¹⁷. Z punktu widzenia potrzeb pracodawców za kluczowe przejawy wysokiego poziomu motywacji uznaje się postawy pracowników takie jak: brak unikania realizacji zadań, ciągłość zatrudnienia, chęć podnoszenia kompetencji, spontaniczne zachowania innowacyjne, osobista inicjatywa oraz okazywanie chęci do współpracy. Z drugiej strony warto zadać pytanie, jak sytuacja wygląda z punktu widzenia pracownika? Jakie oczekiwania ma pracownik wiedzy wobec pracodawcy?

W ciągu ostatniej dekady obserwuje się znaczący wzrost zainteresowania kształtowaniem zaangażowania pracowników, ich dobrostanem i satysfakcją z pracy. Zaangażowanie pracowników jest pozytywnie skorelowane z jego przywiązaniem do organizacji, wpływa na jego satysfakcję, poziom realizacji zadań indywidualnych i zespołowych, produktywność, obsługę klienta, czy też wyniki przedsiębiorstwa¹¹⁸. Jak twierdzą M. Hassan, A. Bin Nadeem i A. Akhter to wysoki poziom satysfakcji podnosi efektywność organizacyjną nie tylko poprzez wzrost innowacyjności ale również poprzez zmniejszenie rotacji i absencji¹¹⁹.

¹¹⁷ Litwin J., Kalinowski M., *Czynniki kształtujące satysfakcję i motywację pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, str. 84.

¹¹⁸ Stor M., Haromszcki Ł., *Kształtowanie zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, str. 56

¹¹⁹ Hassan M., Bin Nadeem A., Akhter A., *Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust*; *Cogent Business and Management*, vol. 3, no. 1; 2016r

Dobrostan wiąże się z subiektywnie odczuwalną wysoką jakością życia zawodowego, czyli znaczącym komponentem obrazującym poczucie i postawę zadowolenia, satysfakcji zawodowej¹²⁰. Dobrostan jako zjawisko jest łączone z satysfakcją z jakości życia zawodowego. A. Rakowska w zakresie zawodowym, czyli w obszarze czasu spędzonego w pracy, wskazuje na odczuwanie dobrostanu na poziomie relacji interpersonalnych, fizycznych, środowiskowych i finansowych¹²¹.

Dobrostan w zakresie relacji interpersonalnych obejmuje relacje z innymi ludźmi oraz poczucie bycia ważnym dla innych. Dobre relacje w pracy stanowią jeden z najważniejszych elementów efektywnego funkcjonowania całej organizacji. Pozytywne kontakty interpersonalne w miejscu pracy w znacznym stopniu redukują poziom stresu i wpływają na ogólne zadowolenie pracowników. Budowanie relacji międzyludzkich pomaga w wytworzeniu takiej kultury organizacyjnej, której podstawą jest wzajemne zaufanie i szacunek. Relacje interpersonalne opierają się na pięciu filarach, do których należy:

- szacunek i empatia – czyli zdolność do wczuwania się w sytuację, potrzeby i perspektywy drugiej osoby, szacunek nie tylko do zdolności, sposobu pracy ale również szacunek do poglądów i odmienności innych. Szacunek i empatia w miejscu pracy przejawia się między innymi aktywnym słuchaniem, postawą zrozumienia w trudnych sytuacjach, uwzględnianiem samopoczucia pracowników, akceptacją niepowodzeń;
- wspólne cele – osiągnięcie wyznaczonego celu dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników, co jest możliwe tylko wtedy gdy każdy z pracowników zna swoją rolę w danym procesie. Pracownik, który zna swoją wartość nie tylko wykazuje się większą motywacją wewnętrzną ale również jest bardziej doceniany przez zespół;
- otwarta komunikacja – nie można budować relacji międzyludzkich bez otwartej i szczerzej komunikacji. Komunikacja to dialog, czyli słuchanie, mówienie i otwartość na opinię innych;

¹²⁰ Borowska – Pietrzak A., *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2023, str. 52

¹²¹ Rakowska A., *Managerial Well-Being and Job Satisfaction. Research Results Illustrated by the Example of Selected Coal Mines in Upper Silesia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224, 2011 rok, str. 92.

- współpraca zamiast rywalizacji – nadmierna rywalizacja może prowadzić do toksycznych relacji i burzenia wypracowanych wcześniej więzi, niszcząc pozytywną atmosferę;
- integracja – wspólne wieczorne wyjścia, spotkania integracyjne czy wyjazdy firmowe stanowią jeden z najistotniejszych działań związanych z budowaniem relacji międzyludzkich.

Analizując powyższe stwierdza się, że dobre stosunki międzyludzkie i pozytywne kontakty interpersonalne mają istotny wpływ na wydajność, motywację i efektywność zespołu. Istotnymi czynnikami wspierającymi relacje w miejscu pracy są: koncepcja równoważąca życie zawodowe i osobiste (work-life balance) oraz koncepcja szczęścia (hygge). Przyczynami braku równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a pracą jest stres, frustracja, niższa jakość świadczonej pracy. Negatywne skutki zachwianej równowagi między sferą rodzinną a zawodową odczuwają zarówno pracownicy jak i pracodawcy. Dlatego też należy podejmować działania mające na celu stworzenie warunków do bezkonfliktowego łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi. Równowagi takiej można szukać na dwóch płaszczyznach. Jedną z nich to relacje pracownik – pracodawca.

Pracownicy oczekują coraz częściej, że oprócz pensji pracodawca zapewni im możliwość rozwoju, dostosuje czas pracy do indywidualnych potrzeb, zostawiając np. czas na opiekę nad dziećmi albo rozwijanie pasji¹²². Koncepcja hygge, pochodząca ze Skandynawii, w polskim przekładzie oznaczająca ciepło na sercu, zero zmartwień, sztukę stwarzania intymności, poczucie ukojenia¹²³ jest coraz częściej wdrażana do obszaru motywacji pracowników, organizacji pracy, a także struktur wewnętrznych organizacji i działań biznesowych. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa działającego w oparciu o koncepcję hygge opiera się na wzajemnym szacunku, pracy zespołowej, transparentności działań i decyzji, a jednocześnie luzie, swobodzie i spontaniczności w działaniu.

Kolejnym elementem wskazanym przez A. Rakowską wpływającym na ogólne poczucie dobrostanu jest dobrostan fizyczny. Dobrostan fizyczny pracowników

¹²² Por. Sidorowicz A., *Budowanie i rozwijanie zaangażowania pracowników jedną z głównych strategii zarządzania kapitałem ludzkim* [w] *Kapitał ludzki kreatorem sukcesu współczesnych organizacji* pod red. Król A., Kacprzak M., Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2018, str. 55

¹²³ Nieżurowska – Zajac J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2024, str. 41.

koncentruje się na ich zdrowiu i bezpieczeństwie w miejscu pracy, stanowiąc kluczowy wymiar wpływający na ogólny komfort pracy. Takim elementem mającym wpływ na dobrostan fizyczny pracowników jest promowanie zdrowego stylu życia. Organizacje chcąc spełnić wymagania pracowników w zakresie odczuwania przez nich dobrostanu fizycznego starają się zadbać o dodatkowe i lepsze wyżywienie, zapewnić im opiekę zdrowotną poprzez proponowanie atrakcyjnych pakietów medycznych, organizują spotkania z dietetykami na rzecz zdrowego odżywiania się, jak również propagują ruch dostosowany do możliwości pracownika (karnety sportowe).

Dobrostan w zakresie środowiskowym obejmuje przynależność do określonej grupy społecznej. Pracownicy wiedzy wymagają profesjonalnego zarządzania ich potencjałem społecznym i intelektualnym, co wymusza konieczność ich specjalnego traktowania jako wyjątkowych pracowników w organizacji. Pracownicy wiedzy poprzez kreatywność, ciągły rozwój także poza organizacją, przedsiębiorczość, innowacyjność, pomysłowość, samodzielność, otwartość, zdolność do ponoszenia ryzyka, zdolność do działania w zmiennym środowisku pracy i elastyczność, nieustannie dążą do bycia lepszym, do osiągnięcia eksperckiego poziomu w swojej dziedzinie. Pracownicy wiedzy są świadomi własnej wartości, ich aspiracje są wysokie i ciągle rosną. Organizacje dążąc do zaspokojenia potrzeb pracowników wiedzy w zakresie odczuwania przez nich dobrostanu środowiskowego prowadzą szeroko pojęte programy rozwojowe, budując przy tym ścieżkę ich kariery zawodowej. W. Golnau wskazuje na potrzebę uwzględniania czynnika ludzkiego w planowaniu kariery. Należy zatem¹²⁴:

- ustalić korzyści, jakie motywują pracowników do realizacji kariery zawodowej;
- uwzględnić fazy – stadia rozwoju zawodowego i osobistego człowieka;
- zapoznać pracowników z zasadami postępowania przy realizacji własnej kariery.

Programy rozwojowe obejmują działania ukierunkowane na wzrost kompetencji przy równoczesnym zapewnianiu rozwoju przestrzeni organizacyjnej. W organizacjach powstają programy zarządzania talentami nastawione na inicjatywę i dużą samodzielność. Celem programów rozwojowych jest intensyfikacja działań dla osiągnięcia kluczowych kompetencji, zapewnienie sukcesu (zwłaszcza na decydujących

¹²⁴ Kruk S. M., *Zarządzanie karierą zawodową na przykładzie młodych pracowników naukowych w Polsce* [w] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania*, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019; str. 51.

stanowiskach), zapewnienie podaży menedżerów, docenianie najlepszych pracowników, realizacja projektów strategicznych, wzmacnianie zaangażowania talentów, wzmocnienie wizerunku pracodawcy¹²⁵. Innymi działaniami przedsiębiorstw w zakresie zapewnienia dobrostanu w zakresie środowiskowym są: organizacja spotkań dla specjalistów, zapewnienie możliwości udziału w badaniach naukowych, seminariach, konferencjach.

Następnym elementem jest dobrostan finansowy pracowników rozumiany jako odpowiedni poziom wynagradzania za pracę oraz zapewnienie poczucia bezpieczeństwa finansowego. Głównym czynnikiem determinującym bezpieczeństwo finansowe jest oczywiście wynagrodzenie, jednak w szerszym kontekście uznaje się, że znaczącym czynnikiem w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa finansowego są również szeroko pojęte ubezpieczenia - chociażby ubezpieczenie na życie. Organizacje chcąc sprostać wymaganiom pracowników wiedzy, zachęcając ich jednocześnie do zaangażowania w pracę i tworzenia nowych pomysłów, powinny posiadać takie systemy motywowania finansowego, które nastawione będą na promowanie zaangażowania i efektów pracy.

W literaturze przedmiotu badającej zarządzanie pracownikami wiedzy w nowej gospodarce szeroko opisano oczekiwania tych pracowników wobec swoich pracodawców. Przedstawiono je w tabeli nr 14. Oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy wymieniane w literaturze przedmiotu przez wszystkich wskazanych autorów zaprezentowano w tabeli jako „wspólnie zidentyfikowane”, natomiast oczekiwania wymieniane tylko przez wskazanego autora opisano jako „zidentyfikowane”.

Tabela 14. Oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy - analiza literatury.

Autor	Oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy	
	wspólnie zidentyfikowane	zidentyfikowane
1	2	3
K. Kmiotek	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielność pracy, • możliwość realizacji własnych pasji podczas pracy przy interesujących, ambitnych projektach, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, 	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie gwarantujące godziwy poziom życia, • warunki sprzyjające godzeniu życia zawodowego z prywatnym, • dobre warunki pracy: narzędzia pracy, bhp, świadczenia materialne,

¹²⁵ Por. Antonowicz A., Antonowicz P., Czubasiweicz H., Dysonans relacyjny...op. cit. str. 13.

	<ul style="list-style-type: none"> • otwarta komunikacja 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczny czas pracy
J. Adair		<ul style="list-style-type: none"> • uznanie dla pomysłów, • formalne i nieformalne spotkania i rozmowy, • możliwość podejmowania ryzyka
A. Francik M. Kot-Radojewska		<ul style="list-style-type: none"> • brak dystansu hierarchicznego, • aprobata na wszelkie inicjatywy, • nagroda za wszelkie inicjatywy, • akceptacja wyrażania opinii i propozycji, • wsparcie ze strony przełożonego
T. Kawka		<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie zasadnicze, • wynagrodzenie zmienne prowizyjne, • wynagrodzenie kafeteryjne, • równoprawne partnerstwo, • odpowiedzialność za zadania, • niezależność, • elastyczne formy czasu pracy, • szacunek, • mobilność
E. Mazur-Wierzbicka A. Wieczorek – Szymańska W. Leoński		<ul style="list-style-type: none"> • poczucie niezależności, • poczucie wolności, • miejsce pracy wyposażone w odpowiednie narzędzia komunikacji z bezprzewodowym dostępem do internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kmiotek K., *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzających zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing* 19/2012, str., Adair J., *Innowacje [w] Kreatywność i innowacje według Johna Adaira* pod red. Neila Thomasa, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business; Kraków 2009, str. 57; T. Kawka., opr.cit. str. 128 -135,142,145,241. Francik A., Kot-Radojewska M., *opr. cit.*, str. 39-40. Mazur-Wierzbicka E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*; Wydawnictwo CeDeWu Warszawa 2023, str. 132-134.

Z zestawienia wynika, że najczęściej wymienianymi przez autorów zagadnieniami są kwestie związane z samodzielnością pracy, możliwością realizacji własnych pasji podczas pracy przy interesujących projektach, możliwością rozwoju i samodoskonalenia oraz komunikacją. W mniejszym stopniu zostały wymienione oczekiwania, takie jak: warunki sprzyjające godzeniu życia zawodowego z prywatnym, dobre warunki pracy (narzędzia pracy, dostęp do bezprzewodowego internetu, BHP), elastyczny czas pracy, uznanie dla pomysłów, wynagrodzenie zapewniające godziwy poziom życia, równoprawne partnerstwo oraz mobilność.

Zatem, jakie oczekiwania ma pracownik wiedzy wobec pracodawcy? Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że pracownicy wiedzy od swoich pracodawców oczekują samodzielności, możliwości realizacji własnych pasji podczas pracy przy interesujących projektach, możliwości rozwoju i samodoskonalenia, komunikacji, zadowalającego wynagrodzenia oraz warunków sprzyjających godzeniu życia zawodowego z prywatnym, dobrych warunków fizycznych i technicznych pracy, elastycznego czasu pracy, uznania dla pomysłów, równoprawnego partnerstwa oraz mobilności. Tak więc, oczekiwania pracownika wiedzy stanowią duże wyzwanie dla pracodawców, zmuszają bowiem do znaczącej zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacyjnej oraz jej wartości¹²⁶. Spełnienie się pracownika w każdym z powyżej opisanych elementów ogólnie pojętego dobrostanu oraz sprostanie tym oczekiwaniom wpływa na odczuwanie przez pracownika satysfakcji zawodowej, która przekłada się z kolei na osiągnięcie celów organizacji. Dlatego też organizacje muszą stawiać czoła wyzwaniom, które niosą za sobą zatrudnianie i utrzymywanie pracowników wiedzy, ponieważ stanowią oni nową i najważniejszą jakość w organizacji.

Za główne wyzwania stawiane współczesnym organizacjom w zakresie spełnienia oczekiwań pracowników wiedzy należy uznać tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, szacunku i empatii, otwartej komunikacji, integracji i promowaniu pracy zespołowej w zakresie realizacji wspólnych celów oraz szacunku do życia prywatnego, tworzenie sprawnych systemów budowania karier pracowników i koncepcji zarządzania talentami, tworzenie innowacyjnych i wymagających wysokich kompetencji miejsc pracy, budowanie empatii w stosunku do klientów i tworzenie zasad dobrych relacji z klientem, uznanie indywidualnych walorów pracownika poprzez tworzenie motywacyjnych i różnorodnych systemów motywowania. Należy przy tym pamiętać, że pracownicy wiedzy, którzy nie są doceniani i odpowiednio wynagradzani, częściej i chętniej rozstają się z dotychczasową firmą. W takim przypadku warto zastanowić się nad nowymi systemami motywacyjnymi i wyznaczeniem ścieżek kariery dla swoich pracowników¹²⁷. W dalszej części pracy zostanie przeprowadzona analiza teoriopoznawcza w zakresie motywowania pracowników wiedzy.

¹²⁶ Por. Stachowska S., Kobus S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* [w] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania*, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019; str. 30-31.

¹²⁷ Skiba A., *(Bez) sensowna kontroferta*, *Personel i Zarządzanie* 2009 nr 1, str. 63.

ROZDZIAŁ III. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Motywowanie pracowników to ciągle aktualny problem w kontekście zmieniających się oczekiwań zarówno pracodawców jak i pracowników. Warunki gospodarki opartej na wiedzy wyłoniły bardzo ważną z punktu widzenia przedsiębiorstwa grupę pracowników, tzw. pracowników wiedzy. Oczekiwania tych pracowników wobec pracodawcy spowodowały konieczność dynamicznych zmian w zakresie systemów motywowania dotychczas obowiązujących w organizacjach.

3.1. Wskazania do motywowania pracowników wiedzy

Intensywnie zmieniające się warunki otoczenia wymuszają na organizacjach ciągle poszukiwania koncepcji i sposobów działania umożliwiających jego przetrwanie i rozwój. Postęp naukowo-techniczny, szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, wzrost poziomu edukacji, łatwość migracji (ludzi, informacji) oraz zwiększenie kompetencji zasobów ludzkich w organizacji, postrzegane są jako szanse dla przedsiębiorstw na uzyskanie silnej pozycji na rynku. Literatura przedmiotu szczególnie podkreśla rolę kapitału ludzkiego w sukcesie współczesnych organizacji. Za główną cechę nowoczesnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim uznaje się docenienie podmiotowości pracownika, który poprzez swoją wiedzę, postawy i wartości buduje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Zmieniły się działania pracodawców w zakresie wyznaczania kierunków i tworzenia długoterminowych celów strategicznych, a w związku z tym zmianie uległy również oczekiwania pracowników wobec pracodawców. Przyznanie pracownikom rangi podmiotowości zobowiązuje organizacje do proponowania takich rozwiązań w sferze personalnej, które będą satysfakcjonowały każdą ze stron. Dlatego odpowiednio motywując, czyli stosując mechanizmy psychologiczne, których istotą jest uruchamianie, organizowanie i ukierunkowanie postępowania ludzkiego w taki sposób, by osiągnąć wyznaczony cel¹²⁸, należy dążyć do tego, by potencjał każdego pracownika był optymalnie wykorzystywany w organizacji. Samo dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi nie zagwarantuje

¹²⁸ Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, str. 42. Mikołajczewska W., *Integracyjna rola systemu motywacyjnego. Specyfika motywowania urzędników*, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2015, str. 23

firmie sukcesu, jeżeli pracownicy nie będą odpowiednio zmotywowani i zadowoleni ze swojej pracy¹²⁹. Pracownik dobrze wykorzystywany w przedsiębiorstwie to pracownik dobrze osadzony w jej realiach, odpowiednio motywowany, zaangażowany, odczuwający satysfakcję z pracy, powodującą odczuwanie dobrostanu zawodowego. Organizacje chcąc sprostać złożonym i wymagającym oczekiwaniom pracowników wiedzy zmuszone zostały do opracowania i zapewnienia wysokiej jakości programów motywacyjnych promujących kształtowanie satysfakcji zawodowej.

Bardzo istotnym zagadnieniem, które należy wziąć pod uwagę przy omawianiu wskazań do motywowania pracowników wiedzy jest nie tylko pozyskiwanie, ale i ochrona ich wiedzy. Literatura przedmiotu wyróżnia dwa główne zagrożenia związane z utratą tego zasobu. Pierwszym z nich jest przejęcie przez konkurencyjne przedsiębiorstwa pracowników, którzy stanowią największe źródło wiedzy w organizacji. Drugim zagrożeniem jest przypadkowa utrata wiedzy spowodowana uszkodzeniem nośnika danych (wiedza jawna) lub odejściem pracownika z organizacji (wiedza ukryta). Wymienione zagrożenia powodują całkowitą utratę fundamentalnego zasobu w organizacji. Z innych zagrożeń, które warto przytoczyć, wymienić można takie, które mają miejsce wewnątrz podmiotu i również przynoszą negatywny skutek w zakresie ochrony zasobów wiedzy – będą to na przykład utrudnienia w zakresie realizacji poszczególnych etapów zarządzania wiedzą (czyli różnego rodzaju zakłócenia w procesach pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej bądź ukrytej, nieprawidłowości podczas jej kodyfikacji lub podczas jej transferu czy wykorzystywania). Przy czym należy podkreślić, że utrudnienia te mogą pochodzić zarówno ze strony organizacji, czyli kadry zarządzającej jak również ze strony pracowników.

Zadaniem kadry zarządzającej w każdej organizacji jest aktywne zachęcanie podległych pracowników do realizacji strategii przedsiębiorstwa. By uzyskać wymierne efekty, zarządzający powinni wspierać pracowników poprzez efektywne wykorzystanie dostępnych narzędzi i środków motywacyjnego oddziaływania, dążąc jednocześnie do realizacji poszczególnych etapów koncepcji zarządzania wiedzą i dbając przy tym o zatrzymanie tego najistotniejszego zasobu w organizacji.

Biorąc pod uwagę omówione wcześniej cechy pracowników wiedzy, tj. niezależność, autorytet, prestiż, można przyjąć, iż z zasady tacy pracownicy mogą niechętnie

¹²⁹ Kopertyńska W., *Zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstw high-tech i czynniki je warunkujące*, Przegląd Organizacji nr 5, 2009 rok str. 37.

dzielić się swoją wiedzą i mogą również nie być entuzjastycznymi zwolennikami jej kodyfikacji, stąd zastosowanie narzędzi motywacyjnych powinno być dobrze wyważone, a stosowane w sposób umiejętny i rozważny z pewnością przyniesie oczekiwane efekty i pozwoli w jak największym stopniu pozyskać i zachować unikalne zasoby wiedzy w ramach organizacji. Reasumując, podstawowym zadaniem systemu motywacyjnego opracowywanego dla pracowników wiedzy jest ich pozyskanie i utrzymanie w organizacji po to, by dzięki posiadanym przez nich unikatowym kompetencjom, ich aktywności i odpowiedzialności, mogli tworzyć nową wartość w organizacji, zachowując jej pozycję konkurencyjną. W oparciu o przegląd literatury można zatem stwierdzić, że warunkiem spełnienia podstawowego zadania systemu motywacyjnego w organizacji, jakim jest pozyskanie i utrzymanie pracowników wiedzy w organizacji, jest wskazanie siły motywacyjnego oddziaływania na pracowników poprzez motywowanie ich do pracy twórczej, pracy zespołowej i zachowań proinnowacyjnych.

Literatura przedmiotu twórczość określa jako proces wytwarzania nowatorskich i użytecznych rozwiązań. Twórczość wtórna jest osiągnięta dzięki współpracy lub pogłębianiu doświadczeń innych osób, a każde rozwiązywanie problemów również może być twórcze. M. Henle wymienia sześć niezbędnych warunków twórczego myślenia: otwartość, wnikliwość, stawianie pytań, umiejętność uczenia się na błędach oraz zdystansowane zaangażowanie się¹³⁰. Terffinger i współautorzy proponują analizowanie twórczości przez pryzmat czterech głównych wymiarów charakterystyki jednostki twórczej, za które uznają generowanie pomysłów, eksplorowanie ich, otwartość i odwagę do ich zgłębiania oraz słuchanie głosu wewnętrznego¹³¹. Postęp innowacyjny oraz globalizacja przyczyniły się do tego, że pracodawcy zmuszani są do przyciągania, rozwoju, motywowania i zarządzania pracownikami o wybitnym potencjale, na który składają się¹³²: ponadprzeciętne zdolności ogólne, czyli podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne, związane z konkretnymi dziedzinami; zaangażowanie w pracę, czyli fascynacja pracą, wiara we własne możliwości, wytrwałość

¹³⁰ Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, str. 62.

¹³¹ Karwowski M., *Rozpoznanie potencjału twórczego – klasyfikacje wybranych pojęć badawczych*. [w] *Identyfikacja potencjału twórczego. Teoria metodologii diagnostyki*, pod red. Macieja Karwowskiego, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009, str. 16.

¹³² Por. Himstedt K., *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*; *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 52/3 2018 rok, str. 51-52.

w dążeniu do celu, wytrzymałość, skłonność do poświęceń, pracowitość; twórczość, która przejawia się płynnością i elastycznością myślenia, oryginalnością, podejmowaniem ryzyka, empatią, wrażliwością oraz emocjonalnością, podejmowaniem nowych i niekonwencjonalnych działań. Rolą systemu motywowania w zakresie zarządzania talentami jest zwiększenie zaangażowania pracowników, poprawa ich retencji oraz budowanie silnej bazy potencjalnych liderów i ekspertów w organizacji, co w konsekwencji ma prowadzić do powstawania innowacyjnych pomysłów. Ponadto motywowanie zgodnie z koncepcją zarządzania talentami powinno obejmować liczne działania koncentrujące się na rozwoju, docenianiu oraz umacnianiu pozycji tych pracowników, co w konsekwencji prowadzi do zrównoważonego rozwoju organizacji, pozwalającego na szybszą adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i nowych wyzwań biznesowych. Można jednoznacznie stwierdzić, że do obowiązku pracodawcy należy zapewnienie takich warunków pracy pracownikom wiedzy, w których wybitnie utalentowany pracownik będzie miał możliwość wykreowania nowej wartości dla organizacji.

Następnym istotnym elementem stawiającym wyzwanie przy opracowywaniu nowoczesnych systemów motywowania w zakresie pracy twórczej jest zarządzanie wiedzą utalentowanych pracowników i ich zaangażowaniem, co prowadzi do poczucia satysfakcji z pracy. Odpowiednie zarządzanie wiedzą jest bardzo istotnym elementem w procesie motywowania, ponieważ wiedza indywidualna każdego z zatrudnionych pracowników składa się na wiedzę całego przedsiębiorstwa, co w rezultacie, poprzez jej eksternalizację, kombinację, internalizację i socjalizację, przynosi wymierne korzyści finansowe dla organizacji. Dlatego w tym przypadku ważne jest wzajemne dzielenie się wiedzą współpracowników, rozwojem kompetencji czy też umiejętnością zastosowania posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce. Jednym z programów kształtujących satysfakcję zawodową jest zarządzanie przez zaangażowanie, rozumiane jako kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników poprzez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywowania, wynikających ze wspólnych celów i wspólnych wartości, a także na wzajemnym szacunku i zaufaniu¹³³. M.W. Kopertyńska i K. Kmiotek zaangażowanie definiują jako stan, w którym pracownicy mogą się znajdować,

¹³³ Moczyłowska J.M.; Nowe koncepcje...str. 97.

kiedy wykonują swoją pracę. Stan ten może się zmieniać w czasie i z wysokiego zaangażowania, na skutek szeregu osobistych lub wynikających z sytuacji powodów, pracownik może przejść do stanu mniejszego zaangażowania lub odwrotnie¹³⁴. Problematyka zaangażowania jest szczegółowo poruszana w Normie PN-EN ISO 9004:2018¹³⁵, w której pracowników będących kluczowym zasobem organizacji opisano jako osoby kompetentne, zaangażowane i zmotywowane. Celem zwiększenia zaangażowania pracowników należy wdrożyć działania implikujące proces dzielenia się wiedzą, wykorzystania kompetencji pracowników, ciągłego pomiaru ich satysfakcji, potrzeb i oczekiwań. Do najważniejszych czynników podnoszących motywację i zaangażowanie pracowników nowej gospodarki zaliczono¹³⁶:

- rzetelną i przejrzystą komunikację;
- promowanie kultury pracy zespołowej;
- wdrażanie wartości ważnych dla firmy;
- utrzymywanie silnej marki firmy na rynku pracy;
- wynagradzanie za wyniki;
- zapewnienie ciekawej, zróżnicowanej pracy;
- wysokie kompetencje współpracowników;
- wspieranie pracowników przez menedżerów.

Należy przyjąć, iż postawy charakteryzujące zaangażowanie pracownika to: identyfikacja z celami i wartościami organizacji, podejmowanie działań zgodnych z interesem organizacji, pragnienie przynależności do organizacji, gotowość do działania, nadawanie wysokiej rangi interesom firmy oraz podejmowanie działań wykraczających poza standardy, przy równoczesnej gotowości do wzięcia odpowiedzialności w warunkach samodzielności działania. Zaangażowanie pracowników wpływa na ich satysfakcję, na poziom rotacji i absencji w przedsiębiorstwie, na stopień realizacji zadań indywidualnych i zespołowych, na produktywność, a także na obsługę klienta i satysfakcję klienta z poziomu tej obsługi, a co w konsekwencji wpływa na wyniki przedsiębiorstwa i jego dalszy rozwój.

¹³⁴ Kopertyńska M.W., K. Kmiołek., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 358, Wrocław 2014, str. 40.

¹³⁵ EN ISO 9004: Quality Management. Quality of an Organization. Guidance to Achieve Sustained Success (ISO 9004:2018). European Committee for Standardization, Brussels, 2018.

¹³⁶ Borowska – Pietrzak A., *Satysfakcja ...* op. cit., str. 120.

Satysfakcja z pracy zazwyczaj jest odczuwana w ujęciu długookresowym. Zasadnym jest zatem długofalowe kształtowanie zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy poprzez inicjowanie takich działań, które w swoich założeniach będą tworzyły na tyle przyjazne warunki pracy, by pomóc zrealizować cele organizacji i zapewnić jej powodzenie.

Jednym z elementów powodujących wyższy poziom motywacji i zaangażowania pracowników jest wdrażanie empowermentu. R. Zeffane i M.H. Al. Zarooni empowerment definiują jako wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania rozwijanego na płaszczyźnie prawa do autonomii i kontrolowania działania.¹³⁷ Z kolei H. Czubasiewicz i P. Grajewski określają empowerment jako stale rozwijającą się współczesną koncepcję zarządzania, kojarzoną z pozytywnym wzmocnieniem potencjału pracowników lub/i ich upoważnieniem. Określają oni składowe empowermentu jako nastawienie menedżerów na zwiększenie samodzielności podwładnych, zwiększenie samodzielności pracowników w działaniach na ich stanowiskach pracy, uczenie się samodzielności pracy, identyfikację i rozwój pracowników, wykorzystanie partycypacji pracowników, wpływające na efektywność i skuteczność pracy¹³⁸. J. M. Moczydłowska i K. Kowalewski, określają partycypację w zarządzaniu jako źródło empowermentu. Termin „empowerment” tłumaczą na trzy sposoby:

- Empower sb – dawać komuś wiarę we własne siły, dawać komuś kontrolę nad własnym życiem;
- Empower sb to do sth – dawać komuś pełnomocnictwo, upoważniać kogoś do robienia czegoś;
- Empowerment – upoważnienie, plenipotence,

zaznaczając jednocześnie, że termin ten jest pojęciem trudnym do jednoznacznego, precyzyjnego zdefiniowania. Łączy się go z motywowaniem pracowników przez poszerzenie ich autonomii i samokontroli, co ma prowadzić do głębszego zaangażowania w formułowanie i osiągnięcie celów zawodowych i organizacyjnych.

¹³⁷ Zeffane R., Al Zrooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, International Journal of Management, Vol. 29, nr 1-2, str. 333.

¹³⁸ Czubasiewicz H., Grajewski P., *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 162, 2018r, str. 154-155.

B. Rzeźnik wskazuje, że organizacje, które wprowadzają empowerment przyjmują nowe cechy, którymi są¹³⁹:

- wizja – uwspólnione wyobrażenie na temat realizacji celów organizacji, niedoprecyzowujące jednak sposobów ich osiągnięcia;
- partnerstwo – w relacjach przełożony–podwładny, gdzie hierarchiczność jest podporządkowana współdziałaniu;
- odpowiedzialność – przypisanie jej do osoby realizującej zadanie, niezależnie od jej pozycji w hierarchii instytucji, przy jednoczesnej otwartości na współpracę, współdziałanie i wsparcie;
- samokontrola – pracownik sprawuje kontrolę nad własnymi sposobami osiągnięcia celu oraz efektywnością osiągnięcia celów, przy pełnym dostępie do zasobów i informacji;
- zaufanie – w przeciwieństwie do kontroli stanowi podstawę relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz w zespołach pomiędzy współpracownikami;
- przywództwo – zmiana pozycji kadry zarządzającej z kontrolera na wspierającego swojego podwładnego; przełożony może być doradcą, coachem, mentorem, trenerem, superwizorem - bez narzucania rozwiązań, a poprzez wspieranie pomysłów podwładnego; władza powinna być oparta na autorytecie a nie na kontroli; zarządzający powinni kształtować postawy zaangażowania, a ich przywództwo powinno być oparte na wspieraniu współpracowników, budowaniu dobrego klimatu organizacyjnego, chęci działania dla dobra instytucji;
- właściwy osąd – prawo do indywidualnej oceny sytuacji, bez narzucania jednorodnych odpowiedzi, samoocena jako podstawa dla działania;
- klimat innowacyjności – wsparcie rozwoju innowacyjnych pomysłów i kreatywności pracowników;
- swoboda przepływu informacji oraz wiedzy w obrębie mikrostruktur danej instytucji.

Tak więc, główna idea empowermentu sprowadza się do usamodzielnienia pracownika. Polega na zachęcaniu pracowników do angażowania się w podejmowanie

¹³⁹ Łuszczynska M., *Empowerment jako innowacyjne narzędzia zarządzania w instytucjach publicznych*; Zeszyt Naukowy nr 168; Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów; 2018 rok, str. 32.

decyzji, na umożliwianiu im wpływania na funkcjonowanie organizacji poprzez zwiększanie ich uprawnień, zachęcanie do samodzielnego poszukiwania rozwiązań i samodzielnej realizacji swoich pomysłów, co z kolei pozwala budować ich świadomość organizacyjną i umożliwia wykazanie się na dużo szerszym polu.

Jedną z wielu odpowiedzi systemów motywowania na oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy jest opracowywanie dla nich programów rozwojowych ukierunkowanych na pozyskiwanie nowej wiedzy oraz doskonalenie umiejętności, a przez to wzrost kompetencji i osiągnięcie wyższego poziomu efektywności zawodowej tych pracowników. Należy zauważyć, że w obecnych warunkach gospodarczych możliwość rozwoju zawodowego jest dla wielu pracowników podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności potencjalnego pracodawcy. Brak szans rozwoju, przy równoczesnej szybkiej „dezaktualizacji” wiedzy i umiejętności zawodowych, nieuchronnie prowadzi do spadku zaangażowania i odejścia z organizacji dobrych pracowników, którzy mając świadomość istniejących zagrożeń poszukują możliwości dalszego rozwoju zawodowego w innych organizacjach. Problem ten jest szczególnie wyraźny w przypadku pracowników wiedzy, ponieważ pracownicy ci poszukują raczej możliwości uczenia się i rozwoju niż długoterminowego zatrudnienia. Możliwość rozwoju jest często silniejszym motywatorem dla pracowników wiedzy, niż wynagrodzenie finansowe.

Kolejnym ważnym zagadnieniem jest koncepcja job craftingu (modelowania pracy), która polega na świadomej modyfikacji stanowisk pracy, sposobu realizacji zadań lub kształtowania relacji z innymi osobami zatrudnionymi w organizacji w celu dostosowania ich do osobistych preferencji i potrzeb.

W literaturze przedmiotu do pozytywnych skutków stosowania job craftingu zalicza się: wzrost posiadanych zasobów; wzrost zaangażowania w pracę; profilaktyka stresu

i wypalenia zawodowego; wzrost satysfakcji z pracy; poprawa samopoczucia; rozwój kapitału psychologicznego rozumianego jako nadzieja, odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności i optymizm; rozwój twórczości, elastyczności i kreatywności; wzrost przywiązania do organizacji; wzrost wydajności¹⁴⁰. Skutki wprowadzenia tej koncepcji do systemów motywacyjnych organizacji wpływają bezpośrednio na korzyści tak dla pracownika jak i dla pracodawcy, generując satysfakcję i zadowolenie

¹⁴⁰ Kapica Ł., Baka Ł., Najmiec A., *Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy*; Wydawnictwo CIOPBIP, Warszawa 2022, str. 12.

z pracy po stronie pracownika, a po stronie pracodawcy - lojalność pracowników, ich innowacyjność i lepsze wyniki organizacji.

Bardzo istotnym zagadnieniem w procesach zarządzania wiedzą jest praca zespołowa. Praca zespołowa jest nieodłącznym elementem budowania kultury współpracy w organizacji i wspólnego uczenia się pracowników, a co za tym idzie dążenia do zwiększania efektywności pracy. Akcentują to zarówno badacze procesu edukacji, jak i eksperci w dziedzinie zarządzania. W realiach XXI wieku, w społeczeństwie wiedzy i informacji nie da się już wykonywać większości zadań i projektów w pojedynkę. Współpraca ludzi w zespołach staje się wymogiem trwania i rozwoju współczesnych organizacji, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym¹⁴¹. Dobrze funkcjonujące, efektywne zespoły osiągają zdecydowanie lepsze wyniki od osób pracujących indywidualnie. Jest to możliwe między innymi dzięki szerszej wiedzy i większemu doświadczeniu wszystkich osób w zespole. Osoby pracujące w zespole są bardziej kreatywne, widzą szerszą perspektywę i są bardziej skuteczne, a atmosfera pracy jest bardziej stymulująca i motywująca¹⁴². Jednym z istotniejszych wyzwań stawianych systemom motywowania dedykowanym pracownikom wiedzy jest tworzenie efektywnych zespołów zróżnicowanych nie tylko pokoleniowo, ale również kulturowo. Różnorodność można zdefiniować jako genetyczny atrybut wszelkich form życia¹⁴³ i obejmuje ona wiele aspektów demograficznych i społeczno-ekonomicznych, w tym starzenie się populacji, wzrost kompetencji i wiedzy, wzrost imigracji, zmieniającą się rolę płci na rynku pracy¹⁴⁴.

Ludzka różnorodność cechują trzy wymiary¹⁴⁵:

- pierwotna (stopień widoczności wysoki) – wiek, płeć, rasa, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, cechy/zdolności fizyczne;
- wtórna (stopień widoczności średni) – religia, język, narodowość, wykształcenie, hobby, wygląd, status rodzicielski, stan cywilny, miejsce zamieszkania, klasa społeczna, kultura, pochodzenie geograficzne, styl życia, stan majątkowy, poglądy polityczne, orientacja polityczna, itp.;

¹⁴¹ Kamińska M., Szczęsna I., Wielgus A., Żak R., *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*; Wdawnictwo Novum, Płock 2021, str. 6.

¹⁴² Kopertyńska W., Kmiotek K., *Czynniki motywujące członków zespołów kreatywnych w sektorze IT wyniki badań pilotażowych*, *Przegląd organizacji* nr 3; 2018r., str. 52.

¹⁴³ Moczyłowska J. M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje*.opr. cit. str. 111.

¹⁴⁴ Drucker P., *Managing in the next society*, Routledge, London and New York, 2012r; str. 167-174

¹⁴⁵ Mazur-Wierzbicka E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., *Zarządzanie*...op. cit. str. 35.

- organizacyjna (stopień widoczności niski) – styl myślenia, doświadczenie zawodowe, miejsce pracy, zakres pracy, status zatrudnienia, stanowisko pracy, staż pracy, funkcja, sektor, motywacja kariery, przynależność związkowa, udział w stowarzyszeniach.

Główne korzyści, jakie może dać organizacji skuteczne zarządzanie różnorodnością¹⁴⁶ to budowanie reputacji i prestiżu organizacji, elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany, szerszy dostęp do utalentowanych pracowników, wzbogacenie kultury organizacyjnej o nowe unikatowe wartości, wzrost kreatywności i efektywności kadry, wzrost satysfakcji klientów i otwarcie na nowe rynki zbytu. Rezultatem czynników nowej gospodarki, takich jak globalizacja, tworzenie oddziałów zagranicznych, mobilność zatrudnionej kadry jest powstanie zespołów o międzynarodowym składzie i na różnych szczeblach zarządzania. H. Czubasiewicz zauważa zagrożenia w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo takie jak: trudności w komunikacji, trudności w uzgodnieniu wspólnych działań, brak zaufania i spójności zespołu, obniżenie identyfikacji z zespołem, podniesienie poziomu konfliktów i stresu, brak uwzględnienia aspektu kulturowego podczas tworzenia oddziałów zagranicznych¹⁴⁷.

Zarządzanie pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo należy rozpatrywać przez przynależność osób do konkretnego przedziału wiekowego. Literatura przedmiotu wskazuje, że zarządzanie wiekiem należy definiować jako proces wspomagający zarządzanie grupami różnorodnymi pod względem wieku¹⁴⁸. Rolą systemu motywowania w zakresie zarządzania różnorodnością np. wiekową jest promowanie otwartych i etycznych postaw, norm i zachowań pracowników pochodzących z różnych grup wiekowych. Organizacje chcąc stworzyć system motywowania odpowiadający oczekiwaniom różnych grup wiekowych powinny przeanalizować, co dla konkretnych generacji jest ważne, jakie są różnice i podobieństwa oczekiwań tych pracowników wobec pracodawcy.

Bardzo istotnym zagadnieniem przy omawianiu różnorodności w miejscu pracy jest promowanie kultury organizacyjnej w zakresie:

¹⁴⁶ Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration nr 6/2011, str. 72

¹⁴⁷ Por. Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym środowisku biznesowym* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2020, str. 232

¹⁴⁸ Nieżurowska – Zajac J., *Motywowanie...* op. cit. str. 129.

- uznania istnienia odmienności – pracownik musi być świadomy istoty odmienności, być na nią wrażliwy i jej doświadczać; powinien doceniać i respektować różnice
- przyznanie różnorodności wymiernej wartości – kształtowanie świadomości, że z różnorodności mogą płynąć korzyści i szanse rozwojowe dla organizacji;
- zarządzanie różnorodnością – świadome planowanie, organizowanie i kształtowanie zespołów pracowniczych o zróżnicowanym pochodzeniu kulturowym w sposób umożliwiający pełne wykorzystanie ich pracy w realizacji założonych celów.

Opracowując systemy motywowania dedykowane pracownikom wiedzy należy wziąć pod uwagę szereg czynników związanych z cechami determinującymi ludzką różnorodność, należy również dostarczyć wszelkich możliwych narzędzi i metod motywowania, które w jak największym stopniu będą niwelowały mogące powstać zagrożenia związane z różnorodnością pracowników, czy to kulturową czy pokoleniową.

Kolejnym, bardzo istotnym wskazaniem do motywowania pracowników wiedzy jest motywowanie do zachowań projakościowych. W myśl projakościowego zarządzania istotne staje się postrzeganie jakości jako procesu ciągłego i kompleksowego doskonalenia całej organizacji, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego i zewnętrznego oraz skoncentrowanie uwagi na dostawcy, jako elemencie tworzenia łańcucha wartości dla klienta¹⁴⁹. Tak więc, projakościowe postawy pracowników przejawiać się powinny w ich świadomych zachowaniach zorientowanych na potrzeby klienta zewnętrznego (odbiorcy usługi czy towaru) oraz na stałym doskonaleniu jakości oferowanych usług, które wpływają na kierunki zmian oraz rozwój innowacyjności.

Międzynarodowa norma ISO 9001 zawiera wymagania dla systemu zarządzania jakością mającego zastosowanie dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i rodzaju, która potrzebuje wykazać swoją zdolność do ciągłego dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami klienta i mających adekwatne zastosowanie oraz dążącej do zwiększenia zadowolenia klienta. Wymagania zawarte w normie ISO 9001 odwołują się do następujących obszarów: orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania pracowników, podejścia procesowego, ciągłego doskonalenia,

¹⁴⁹ Szczygieł L., *Wybrane koncepcje jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyt Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno – Ekonomicznej w Jarosławcu nr 15/2019, str. 41.

podejmowania decyzji w oparciu o fakty i zarządzania relacjami. Jako główne korzyści wynikające z posiadania certyfikatu ISO 9001 wymienić można poprawę wizerunku firmy oraz udoskonalenie zarządzania zasobami, w tym głównie zasobami ludzkimi.

Literatura przedmiotu jako najważniejsze metody i techniki zarządzania jakością wskazuje¹⁵⁰:

- Total Quality Management (TQM, w przekładzie na język polski oznacza całkowite/całościowe zarządzanie jakością) – filozofia sformułowana w Stanach Zjednoczonych w latach osiemdziesiątych XX wieku, między innymi na podstawie poglądów Deminga, z których najważniejsze to: doskonalić wyroby, aby możliwie najlepiej zaspokoić potrzeby klientów; umacniać przekonanie o potrzebie zintegrowanego systemu zarządzania jakością; doskonalić całą organizację i jej relacje z otoczeniem;
- Benchmarking – to ciągłe porównywanie się organizacji z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki oraz dostosowywanie ich dobrych pomysłów, aby się doskonalić;
- Six Sigma – to kompleksowy i elastyczny system osiągnięcia, utrzymywania i maksymalizowania sukcesu w biznesie, charakteryzujący się zrozumieniem potrzeb klientów oraz wykorzystaniem danych i wyników analiz statystycznych, którego podstawą jest zarządzanie, usprawnianie i tworzenie nowych, coraz doskonalszych rozwiązań w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących w organizacji;
- Lean Management – metoda ta kładzie nacisk na uproszczenie sposobu zarządzania przedsiębiorstwem przez budowanie prostych i przejrzystych struktur oraz eliminowanie czynności, które nie tworzą wartości dodanej. Istotą tej metody jest eliminacja marnotrawstwa, czyli wysegregowanie i odrzucenie zbędnych czynników zwiększających koszty funkcjonowania oraz poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku;
- Metoda 5S – jest metodą poprawy organizacji pracy, ciągłego dążenia do doskonalenia, którego celem jest stworzenie dobrze zorganizowanego i uporządkowanego miejsca pracy.

¹⁵⁰ Por. Szczygieł L., *Wybrane koncepcje jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyt Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno – Ekonomicznej w Jarosławcu nr 15/2019, str. 43-56.

Jak można zauważyć, projąkościowe zarządzanie w organizacji będzie zawsze aktualne, ponieważ implikuje pozyskanie i utrzymywanie klientów, co ma przełożenie na długookresowe funkcjonowanie, osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej oraz budowanie marki pracodawcy, czyli employer branding.

Kończąc rozważania w zakresie wskazań do motywowania pracowników wiedzy należy stwierdzić, że człowiek stał się zasobem firmy gotowym do aktywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, przez co organizacje realizują swoje cele strategiczne i utrzymują swoją pozycję konkurencyjną na rynku. Dlatego też, głównym zamiarem i troską każdego przedsiębiorstwa jest permanentne pomnażanie wiedzy swoich pracowników, motywowanie ich do efektywnego jej wykorzystania oraz nakłanianie do transferu i dzielenia się wiedzą z innymi¹⁵¹.

Cz. Zając podkreśla, że kultura organizacyjna tworzy podłoże dla decyzji i działań podejmowanych w procesie motywowania pracowników¹⁵². Rozpatrując ten aspekt z punktu widzenia motywowania zasobów ludzkich można stwierdzić, że kulturę organizacyjną tworzą pracownicy odpowiednio zmotywowani, zaangażowani i odczuwający stan dobrostanu zawodowego, ponieważ wyznawany wspólny system wartości i zachowań determinowany poprzez system motywacyjny, pomaga umacniać kulturę, strukturę i relacje między wszystkimi uczestnikami organizacji, co jest ostatecznie kluczem do osiągnięcia sukcesu organizacji.

Mając powyższe na uwadze należy zaznaczyć, iż współczesne systemy motywowania dedykowane pracownikom wiedzy powinny w jak największym zakresie promować zaangażowanie tych pracowników w pracę twórczą, w proces dzielenia się wiedzą i chęć nabywania nowej. Sukcesem systemu motywacyjnego będzie, jeśli w rezultacie wysokiego zaangażowania pracownicy będą wykazywali niską absencję, będą aktywnie promowali organizację na zewnątrz, osiągnięte przez nich efekty pracy będą stały na wysokim poziomie, a oni sami będą mobilizowali swoim przykładem i postawą pozostałych współpracowników¹⁵³.

Pracownicy wiedzy poprzez swój wkład włożony w wykonywaną pracę oczekują poczucia satysfakcji i dobrostanu zawodowego. Motywacja wydaje się być determinantą

¹⁵¹ Malara Z., *Uwag kilka o strategicznej roli wiedzy w formowaniu sukcesów współczesnej organizacji*, [w] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007, str. 391.

¹⁵² Zając Cz., *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*; *Problemy Zarządzania* 9/4 2011 rok; str. 58

¹⁵³ Lewicka D., Szeliga M., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie* 1/17, 2016r, str. 207

satysfakcji, która za pomocą wielu różnorodnych bodźców wpływa końcowo na jednolity stan emocji – poczucie dobrostanu. Istotnym elementem budującym zaangażowanie, wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności pracowników w organizacji. Organizacje poprzez stałe aktywizowanie zasobów ludzkich promują rozwój talentów, realizują procesy pozyskiwania i transferu wiedzy, a co najważniejsze - dbają o przyciąganie nowych i utrzymywanie dotychczasowych pracowników w organizacji.

Istotnym elementem w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy jest współpraca w środowisku różnorodnym kulturowo czy pokoleniowo. Przekazywanie wiedzy czy doświadczenia zawodowego przez pracowników starszych pracownikom młodszym lub odwrotnie albo wzajemna wymiana informacji wśród pracowników różnorodnych kulturowo nie tylko buduje szacunek i wzmacnia pozytywną atmosferę, ale również zapewnia ciągłość rozwoju i zachowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tak więc współczesne organizacje chcąc utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną na rynku powinny wdrażać systemy motywowania oparte na spełnianie oczekiwań pracowników przy równoczesnym kształtowaniu ich zaangażowania w pracę twórczą, pracę zespołową uwzględniającą różnorodność kulturową i pokoleniową oraz zachowania pro jakościowe.

System motywowania poprzez odpowiedni dobór narzędzi motywacyjnych powinien stanowić podstawowy filar zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Bardzo ważną kwestią, która wyłania się jako pochodna powyższych rozważań jest opracowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy oraz kryteria ich doboru.

3.2. Kryteria doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy

Odpowiedni dobór narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy nie jest zadaniem łatwym z uwagi na to, iż współczesne przedsiębiorstwa muszą zmagać się z bardzo burzliwym i wciąż zmieniającym się otoczeniem, a ich przetrwanie uzależnione jest od elastycznego dostosowywania się do zmian. Również systemy motywacyjne muszą ulegać ciągłym przekształceniom w celu zaspokojenia oczekiwań pracowników, którzy z uwagi na uwarunkowania zewnętrzne jak i wewnętrzne stanowią bardzo kapryśną zmienną w zasobach przedsiębiorstw. Stąd, na zagadnienie odpowiedniego doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy należy

spojrzeć w szerszym kontekście analizując środki i metody motywacyjnego oddziaływania, które efektywnie wpłyną na zaangażowanie tych pracowników w pracę twórczą oraz w pracę zespołową.

Jedną z ważniejszych cech charakteryzujących organizacje we współczesnej gospodarce jest ich orientacja na kompetencje twórcze pracowników, ich aktywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, kreatywność i otwartość na nowe doświadczenia, które pozwolą w szybkim tempie na dostosowanie się do warunków otoczenia. Organizacje, chcąc tworzyć i wdrażać innowacje, muszą nie tylko zatrudniać twórczych pracowników, ale również pobudzać ich do działania.

Literatura przedmiotu przedstawia szereg środków i narzędzi motywacyjnych służących do aktywności twórczej. W. Kopertyńska oraz J. Moczyłowska i K. Kowalewski prezentują najważniejsze czynniki motywacyjne wpływające na zatrzymanie talentów - kreatorów nowych wartości w organizacji. Z uwagi na to, iż pracownicy wiedzy oczekują od pracodawcy niezależności oraz samodzielności w działaniu i podejmowaniu decyzji, należy przyjąć, iż czynniki motywacyjne przedstawione przez tych autorów służą również do pobudzania zaangażowania pracowników do aktywności twórczej.

Przykładowe narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą pracowników wiedzy zostały przedstawione w poniższej tabeli. Na podstawie analizy literatury przedmiotu stwierdzono, iż występują narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą wymieniane przez wszystkich wskazanych w tabeli nr 15 autorów, co pozwoliło na zaprezentowanie tych narzędzi i środków jako „wspólnie zidentyfikowane”. Natomiast narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą prezentowane tylko przez wskazanego autora przedstawiono w tabeli jako „zidentyfikowane”.

Tabela 15. Narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania wpływające na zaangażowanie do aktywności twórczej.

Autor	Narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą	
	wspólnie zidentyfikowane	zidentyfikowane
1	2	3
B. Mikula	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • poczucie przynależności do organizacji, • atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny, • praca w kreatywnym dobrze zorganizowanym zespole, • efektywna komunikacja, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • wyjazdy integracyjno-szkoleniowe 	<ul style="list-style-type: none"> • finanse, • dostęp do informacji
A.Francik; M. Kot-Radojewska		<ul style="list-style-type: none"> • współuczestnictwo, • współudział, • samodzielność, • specjalizacja zadań, • posiadanie informacji, • cyrkulacja informacji i pomysłów
M. Kłos		<ul style="list-style-type: none"> • niezależność i autonomia, • ekscytujące wyzwania, • inspirująca misja, • bezpieczeństwo pracy
W. Kopertyńska		<ul style="list-style-type: none"> • płaca, • pakiet świadczeń, • zakup oprogramowania usprawniającego pracę, • prestiż firmy, • stabilność zatrudnienia, • nowe wyzwania, • dobra organizacja pracy, • możliwość samorealizacji
J. Moczydłowska K. Kowalewski		<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie, • interesujące zadania, • jasne cele
J. Litwin M. Kalinowski		<ul style="list-style-type: none"> • stabilność zatrudnienia, • awans stanowiskowy, • wysoka płaca stała niezależna od wyników, • premia zależna od wyników, • świadczenia pozapłacowe, • udział w zyskach firmy, • udział w podejmowaniu decyzji, • fizyczne warunki pracy, • elastyczny czas pracy, • urozmaicenie zadań
A.Borowska - Pietrzak		<ul style="list-style-type: none"> • dodatkowe nagrody, • warunki wykonywanej pracy, • rodzaj pracy, • możliwość awansu, • uznanie, • bezpieczeństwo, • poziom autonomii, • informacja zwrotna,

		<ul style="list-style-type: none"> • sprawiedliwe traktowanie, • wyposażenie stanowiska pracy, • samodzielność działania, niezależność, • elastyczność czasu pracy, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia
--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mikuła B., *Zarządzanie talentami*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, str. 97; Francik A., Kot-Radojewska M., *op. cit.*, str. 87-90; M. Kłos, *op. cit.*, str. 291; Kopertyńska W., Kmiotek K., *op. cit.* str. 55; Moczydłowska J., Kowalewski K., *op. cit.* str. 46; Litwin J., Kalinowski M., *Czynniki kształtujące satysfakcję i motywację pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2020, str. 91; Borowska-Pietrzak A., *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim*; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2023, str. 132-133.

Z powyższego opracowania wynika, iż wszyscy z wymienionych autorów uznali możliwość rozwoju i samodoskonalenia pracownika oraz czynniki wynikające z kultury organizacyjnej, takie jak: poczucie przynależności do organizacji, kontakty z pozostałymi pracownikami czy członkami zespołu, praca w kreatywnym zespole, dobra organizacja pracy, zaufanie, efektywna komunikacja, dobre relacje z przełożonymi, szacunek dla życia prywatnego, wyjazdy integracyjno-szkoleniowe - jako czynniki i środki motywacyjne oddziałujące na zaangażowanie pracowników w aktywność twórczą. Poczucie przynależności do organizacji występuje wtedy, kiedy pracownicy czują się komfortowo w swoim środowisku pracy i czują się jego częścią.

Na przynależność do organizacji składają się czynniki takie jak: akceptacja ze strony współpracowników, utrzymywanie satysfakcjonujących i przyjaznych kontaktów interpersonalnych w miejscu pracy oraz sprawiedliwe traktowanie. Kolejnymi najczęściej wymienianymi środkami i czynnikami motywacyjnymi wpływającymi na zaangażowanie w aktywność twórczą pracowników wiedzy są: współuczestnictwo i współdziałanie w działaniach organizacji, zgoda na samodzielność, aktywność na własną rękę, niezależność i autonomia, nowe, interesujące, wręcz ekscytujące wyzwania.

W dalszej kolejności występują czynniki dotyczące motywacji materialnej, obejmujące nagrody pieniężne, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, premie czy inne świadczenia pieniężne oraz nagrody pozapieniężne, czyli na przykład programy emerytalne lub ubezpieczenia. Wśród czynników i środków motywacyjnego oddziaływania wpływających na zaangażowanie w aktywność twórczą znalazły się również: dostęp do informacji, bezpieczeństwo pracy, prestiż firmy,

oprogramowanie usprawniające pracę, bezpieczeństwo pracy, stabilność pracy, jasne cele, cyrkulacja informacji i pomysłów oraz dbałość o stan zdrowia.

Konkludując, za czynniki motywacyjnego oddziaływania wpływające na zaangażowanie w aktywność twórczą uznaje się: możliwość rozwoju i samodoskonalenia, atmosferę zaufania wśród współpracowników, pracę w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole, efektywną komunikację, dobre relacje przełożony – podwładny, szacunek dla życia prywatnego, świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, wyjazdy/spotkania integracyjne, współuczestnictwo/współdziałanie w podejmowaniu decyzji, partycypowanie w osiągnięciu wyników finansowych, samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, sprawiedliwe wynagrodzenie zasadnicze, świadczenia socjalno-bytowe, dostęp do informacji, bezpieczeństwo pracy rozpatrywane w zakresie fizycznych warunków pracy, stabilność pracy, otrzymywanie jasno sprecyzowanych zadań, informacja zwrotna dotycząca wykonanych zadań, możliwość zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, praca w firmie o dużym znaczeniu, sprawiedliwe traktowanie, możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe. Należy zauważyć, że wśród czynników motywujących do aktywności twórczej w bardzo małym stopniu wymieniane są materialne czynniki motywacyjne, co spowodowane jest zapewne tym, iż pracownicy wiedzy nie zawsze oczekują nagród finansowych, ogniskując swoje zainteresowania bardziej na możliwości realizacji własnych pasji, na samodzielność w działaniu, niezależność, możliwość rozwoju zawodowego i zdobywania doświadczenia.

Opracowując sposoby motywowania pracowników wiedzy do efektywniejszej pracy zespołowej należy położyć szczególny nacisk na takie czynniki motywacyjne, które będą zespały zespoły zróżnicowane kulturowo i pokoleniowo. Należy przy tym zauważyć, że praca zespołowa jest nie tylko nieodłącznym elementem budowania kultury współpracy, ale również ma znaczący wpływ na proces wspólnego uczenia się pracowników, co w efekcie prowadzi do zwiększania efektywności pracy. W gospodarce opartej na wiedzy współpraca zespołowa stała się wymogiem przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Poprzez wzajemne uczenie się, wymianę wiedzy, umiejętności i nabytego doświadczenia pracownicy jako zespół dysponują większą wiedzą, co przekłada się na większą ilość pomysłów i rozwiązań, które umacniają efekt synergetyczny. By móc odpowiednio zmotywować pracowników zespołu, niezbędne jest przemyślane działanie ze strony kierownictwa i dobór odpowiednich narzędzi

motywacyjnych. Literatura przedmiotu stara się wskazać czynniki, które będą najpełniej oddziaływały na pracę zespołową – ich wykaz przedstawia tabela nr 16. Obejmuje ona czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową „wspólnie zidentyfikowane”, czyli prezentowane w literaturze przez wszystkich wskazanych w tabeli autorów oraz „zidentyfikowane”, czyli przedstawiane tylko przez wskazanego autora.

Tabela 16. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową.

Autor	Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową	
	wspólnie zidentyfikowane	zidentyfikowane
1	2	3
M. Kopertyńska K.Kmiotek	<ul style="list-style-type: none"> • atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość realizacji pasji, zainteresowań, • możliwość rozwoju zawodowego, • zasoby materialne, • wolny czas, • rodzina, • praca
M.Armstrong		<ul style="list-style-type: none"> • zrozumiałe cele, • możliwość swobodnego wyrażenia poglądów i pomysłów, • wspólne rozwiązywanie problemów, • brak dominacji
M. Sroka		<ul style="list-style-type: none"> • jasno określone cele i wymagania, • pochwały, • przynależność członków zespołu do grupy
J. Lichtarski		<ul style="list-style-type: none"> • wspólny i jasno określony cel/zadanie, • zaangażowanie w realizację zadania, • otwarta i szczerza wymiana informacji, idei i myśli, • fachowość (wiedza i doświadczenie uczestników zespołu)

<p style="text-align: center;">I. Warwas J. Wiktorowicz A.Jawor-Joniewicz</p>		<ul style="list-style-type: none"> • wysokie wynagrodzenie, • stawianie nowych wyzwań, • możliwość udziału w dedykowanych szkoleniach, • dodatkowe wyposażenie, • zakres odpowiedzialności, • dodatkowe świadczenia medyczne i rekreacyjno-sportowe, • szanse awansu, • dostosowanie stanowiska do predyspozycji pracownika, • prestiż firmy
<p style="text-align: center;">E. Mazur-Wierzbička A.Wieczorek-Szymańska W,Leonski</p>		<ul style="list-style-type: none"> • stabilność pracy, • wynagrodzenia, • świadczenia socjalno-bytowe, • wysoka pozycja zawodowa, • możliwość rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, • równowaga praca – życie, • pakiety benefitów: opieka zdrowotna, multisport, • możliwość pracy zdalnej, • możliwość szybkiego awansu, • stawianie wyzwań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kopertyńska W., Kmiotek K., *op. cit.* str. 54; Armstrong M., Zarządzanie...*op. cit.*, str. 143-144; Lichratski J., Budowanie skutecznego zespołu pracowniczego, Materiały szkoleniowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, str. 3; Sroka M., *Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym*, Journal of Modern Management Process, nr 2(2)/2017, str. 40; Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A., Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, str. 120. Mazur-Wierzbička E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność; Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2023, str. 158.

Zgrupowane w powyższej tabeli czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową wskazują, iż najwyżej w hierarchii stoją czynniki wskazujące na pozbawioną oficjalności, przyjazną atmosferę, zaufanie, otwartość oraz na dobre relacje ze współpracownikami i kierownictwem. Następne w kolejności są wspólne, jasno określone cele oraz możliwość swobodnego wyrażania poglądów i zgłaszania pomysłów. Wśród narzędzi i środków motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową znalazły się również: możliwość realizacji pasji, zainteresowań, możliwość rozwoju zawodowego, zasoby materialne, wolny czas, rodzina, brak dominacji, wiedza i doświadczenie uczestników zespołu, pochwały i poczucie przynależności. M. Kopertyńska i K. Kmiotek jako jeden z czynników motywacyjnych wpływających na pracę zespołową podają również zasoby materialne. Z uwagi na to, iż w niniejszej pracy poszukuje się czynników

motywacyjnych oddziaływujących na zachowania ludzi w procesie pracy, pojęcie zasobów materialnych należy rozpatrywać jako wynagrodzenia. T. Kawka przedstawia następującą strukturę wynagrodzenia pracowników wiedzy¹⁵⁴:

- ✓ wynagrodzenie zasadnicze – część stała zależna od pozycji stanowiskowej pracownika w układzie hierarchicznym organizacji, względnie pozycji zespołu;
- ✓ część korygująca zasadnicza – zmienna średniookresowa w zależności od ewaluacji poziomu kompetencji, wiedzy niezbędnej do wykonania określonej kategorii, może być operacjonalizowane na poziomie oceny okresowej pracownika;
- ✓ wynagrodzenie zmienne premiowe/prowizyjne – część ruchoma, zależna od podjęcia danej kategorii projektu, ze względu na cele i obszary kluczowych wskaźników efektywności zdefiniowanych dla projektu;
- ✓ część korygująca zmienna – część ruchoma krótkookresowo w zależności od oceny wkładu zaangażowania w każdy kolejny podjęty projekt przez zespół.

Z kolei M. Juchnowicz przedstawia wynagrodzenia jako nagrody materialne i ujmuje je w dwóch obszarach. Jeden obszar to nagrody pieniężne, czyli płaca zasadnicza, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki oraz partycypacja w wynikach finansowych firmy. Drugi obszar wynagrodzeń stanowią nagrody pozapieniężne, czyli deputaty, wynagrodzenia kafeteryjne, świadczenia socjalno-bytowe¹⁵⁵.

Podsumowując - za czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową należy uznać: atmosferę zaufania wśród współpracowników oraz pracę w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole, dobre relacje przełożony - podwładny, efektywną komunikację, otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, możliwość rozwoju zawodowego, wynagrodzenie zasadnicze, premie, nagrody pieniężna za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, partycypacja w wynikach finansowych firmy, wynagrodzenia kafeteryjne, świadczenia socjalno-bytowe, szacunek przełożonych do życia prywatnego (szacunek dla równowagi pracy i życia prywatnego), świadczenia związane ze zdrowym trybem życia,

¹⁵⁴ Kawka T., *Kategoria projektu jako kryterium premiowe w zespołach pracowników wiedzy – case study*, [w] *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami*; Tom XIV Zeszyt 11; pod red. T. Listwana i Ł. Sułkowskiego; Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013; str. 66.

¹⁵⁵ Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie Konceptcja Kontrowersje Aplikacje*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, str. 141.

otrzymywanie pochwał i wyróżnień oraz możliwość pracy zdalnej. Należy podkreślić, że wynagrodzenie materialne ma wpływ na pracę pracowników wiedzy, ale bardziej w momencie zatrudnienia, czyli w momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu współpracy. Firmy oferujące wynagrodzenie zasadnicze na poziomie wynagrodzenia średniego i wyższego w danym regionie, czy branży mogą pozwolić sobie na zatrudnienie pracowników wiedzy. Chcąc wpływać na zachowania pracowników wiedzy należy oferować wynagrodzenia za posiadane kompetencje, czy efekty pracy. Dobrze również sprawdzają się wynagrodzenia oparte na partycypacji pracowników wiedzy w wynikach finansowych organizacji.

Następnym problemem w doborze czynników motywacyjnych opracowywanych dla pracowników wiedzy jest ich zmotywowanie do zachowań projakościowych. Projakościowe postawy pracowników wpływają nie tylko na kierunki zmian organizacji, ale również na rozwój innowacyjności, przejawiają się one w świadomych zachowaniach zorientowanych na potrzeby klienta oraz na stałe doskonalenie jakości oferowanej usługi. Dlatego też system motywowania pracowników wiedzy powinien obejmować szereg czynników motywacyjnych służących do kształtowania zachowań projakościowych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu w tabeli nr 17 przedstawiono czynniki motywacyjnego oddziaływania na zachowania projakościowe. Analogicznie jak w poprzednich tabelach czynniki motywacyjnego oddziaływania na zachowania projakościowe wymieniane przez wszystkich wskazanych w poniższej tabeli autorów zostały przedstawione jako „wspólnie zidentyfikowane”, natomiast czynniki wymieniane tylko przez wskazanego autora zostały określone jako „zidentyfikowane”.

Tabela 17. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na zachowania projałnościowe.

Autor	Czynniki motywacyjnego oddziaływania na zachowania projałnościowe	
	wspólnie zidentyfikowane	zidentyfikowane
1	2	3
J. Moczyłłowska K. Kowalewski	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielne podejmowanie decyzji, • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań 	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia, rozwój, kariera, • współpraca i współodpowiedzialność, • jakość relacji z bezpośrednim przełożonym • komunikacja, • rozwiązywanie konfliktów w drodze negocjacji, • wyniki pracy i ich ocena, • równe możliwości, • sprawiedliwe traktowanie • płaca i inne świadczenia, • zdrowie i bezpieczeństwo, • bardzo przyjazne stosunki, • zadowolenie z pracy
P. Drucker		<ul style="list-style-type: none"> • proste, jasne i jednoczące cele, • kontrola stanu realizacji własnych celów
J. Penc		<ul style="list-style-type: none"> • swobodne wyrażanie własnych myśli, pomysłów, propozycji, • doskonalenie i rozwój
J. Brilman		<ul style="list-style-type: none"> • możliwość zgłaszania propozycji zmian, • poczucie użyteczności wykonywanej pracy, • docenienie wnoszonego wysiłku, • możliwość doskonalenia własnych kompetencji i umiejętności, • dobre stosunki z kierownikiem, • wynagrodzenie oparte na indywidualnych osiągnięciach
M. Juchnowicz		<ul style="list-style-type: none"> • premie, bonusy, prowizje, • rozwój zawodowy, • jasno sprecyzowane cele, • indywidualne podejście do pracownika, • szacunek do pracownika, • poczucie wspólnoty, • duma z przynależności do organizacji, • atmosfera zaufania, • możliwość samorealizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moczyłłowska J., Kowalewski K., *op. cit.* str. 81-82 i 99; Drucker P. *Praktyka...op. cit.* str. 148-149; Penc J., *op. cit.* str. 256; Brilman J., *op. cit.* str. 353. Juchnowicz

Po przeanalizowaniu przytoczonego wyżej zestawienia można stwierdzić, iż najczęściej wymienianymi czynnikami motywacyjnymi wpływającymi na kształtowanie zachowań pro jakościowych są czynniki związane z samodzielnym podejmowaniem decyzji, ze swobodą działania i odpowiedzialnością za wykonaną pracę. Następne w kolejności są: efektywna komunikacja, dobre relacje zarówno z przełożonym jak i współpracownikami oraz możliwość swobodnego wraźnia własnych myśli, pomysłów i propozycji. Za istotny czynnik motywacyjny promujący zachowania pro jakościowe należy również uznać możliwość rozwoju i doskonalenia własnych kompetencji i umiejętności oraz wynagrodzenie oparte na indywidualnych osiągnięciach. Na pozostałe narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania składają się proste, jasne i jednoczące cele, równe możliwości, sprawiedliwe traktowanie, zdrowie i bezpieczeństwo, zadowolenie z pracy, szacunek, poczucie wspólnoty i dumy z przynależności do zespołu lub organizacji.

Powyższe ustalenia prowadzą do wniosku, że czynnikami motywacyjnego oddziaływania na zachowania pro jakościowe będą: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, dobre relacje przełożony – podwładny, efektywna komunikacja, atmosfera zaufania wśród pracowników, możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, możliwość rozwoju i samodoskonalenia, otrzymywanie pochwał i wyróżnień, premie, nagrody pieniężne za efekty pracy, wynagrodzenie kafeteryjne, partycypacja w wynikach finansowych firmy, współuczestnictwo/współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji, otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, sprawiedliwe traktowanie, praca w firmie o dużym znaczeniu, dobre fizyczne warunki pracy.

W celu pełnego zobrazowania wpływu czynników motywacyjnych zorientowanych na uzyskanie konkretnych efektów, poniżej przedstawiono je w podziale na niematerialne czynniki motywacyjne w obszarze organizacyjnym, społeczno-organizacyjnym i fizyczno-technicznym oraz w podziale na materialne czynniki motywacyjne pieniężne i pozapieniężne.

Tabela 18. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy.

Czynnik motywacyjny	Motywowanie		
	do pracy twórczej	do pracy zespołowej	do zachowań proinnowacyjnych
1	2	3	4
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i>			
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	X		X
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	X	X	X
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonanych zadań	X		
Współuczestnictwo/współudział w zakresie podejmowania decyzji	X		X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i>			
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	X	X	X
Praca w firmie o dużym znaczeniu	X	X	X
Dobre relacje przełożony – podwładny	X	X	X
Atmosfera zaufania wśród współpracowników oraz praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole	X	X	X
Efektywna komunikacja	X	X	X
Spotkania/wyjazdy integracyjne	X		
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	X	X	X
Sprawiedliwe traktowanie	X		X
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	X	X	
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	X	X	
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień		X	X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i>			
Fizyczne warunki pracy	X		X
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	X		
Możliwość pracy zdalnej		X	
<i>Materialne czynniki pieniężne</i>			
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	X	X	X
Premie nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy		X	X
Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje		X	
Wynagrodzenie zasadnicze	X	X	
<i>Materialne czynniki pozapieniężne</i>			
Świadczenia socjalno – bytowe	X	X	
Wynagrodzenie kafeteryjne		X	X

Źródło: opracowanie własne

Wnioskując z powyższego zestawienia można stwierdzić, iż jest wiele czynników motywacyjnych, które oddziałują zarówno na aktywność twórczą jak i pracę zespołową

oraz zachowania projakościowe. Są również takie czynniki motywacyjne, które służą do motywowania w kierunku pobudzania aktywności twórczej i pracy zespołowej lub w kierunku pobudzania aktywności twórczej i zachowań projakościowych, albo też pracy zespołowej i zachowań projakościowych. Należy przy tym wspomnieć, iż siła oddziaływania środków i narzędzi motywacyjnych może być różna u różnych pracowników, gdyż jest wartością w dużej mierze uzależnioną od ich oczekiwań i potrzeb. Dany czynnik motywacyjny może w pewnym momencie silniej oddziaływać na przykład na aktywność twórczą, niż na pracę zespołową czy zachowania projakościowe. W innym natomiast czasie ten sam czynnik będzie silniej oddziaływał na zachowania projakościowe niż na pracę zespołową i aktywność twórczą. Dokonując analizy środków i narzędzi motywacyjnych służących aktywności twórczej, pracy zespołowej i zachowaniom projakościowym, nasuwa się ciekawe spostrzeżenie, że większe znaczenie dla pracowników wiedzy ma motywowanie pozafinansowe. Według A. Stegenka pozafinansowe dowody uznania, takie jak większa samodzielność, decyzyjność czy możliwość partycypowania w podejmowaniu ważnych decyzji znaczą więcej niż kolejna premia¹⁵⁶. Z kolei T. Kawka wskazuje, iż odpowiednie zarządzanie systemem wynagrodzeń motywuje ludzi do podjęcia pracy w organizacji¹⁵⁷. Można zgodzić się z zaprezentowanymi poglądami, jednak mając na uwadze cechy i oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy należy zauważyć, że pracownicy ci bardziej cenią sobie możliwość realizacji własnych pasji i ambicji, stąd wysokość wynagrodzenia nie jest dla nich najistotniejszym czynnikiem motywacyjnym. Można prowadzić dalsze rozważania w zakresie wyższości motywacji finansowej nad motywacją niefinansową, lub odwrotnie, należy jednak wziąć pod uwagę, iż każdego pracownika organizacji może motywować do działania inny bodziec, każdy z nich może mieć inne oczekiwania i potrzeby w danym czasie. Zgodzić się należy z B. Kamińską, która twierdzi, że nie ma jednego uniwersalnego systemu motywowania zalecanego do skopiowania¹⁵⁸. Rozpatrując jednak to zagadnienie w odniesieniu do cech, którymi scharakteryzowano dotychczas pracowników wiedzy i oczekiwań tych pracowników wobec pracodawcy, można przyjąć za prawdziwe wyżej zaprezentowane stwierdzenie A. Stegenki, które wskazuje na większe znaczenie motywacji niematerialnej.

¹⁵⁶ Stegenka A, op. cit., str. 91.

¹⁵⁷ Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacji nowej gospodarki Uwarunkowania Funkcje Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, str. 241.

¹⁵⁸ Kamińska B., op. cit., str. 27.

Rozpatrując jednak przedstawione w sposób uporządkowany środki i narzędzia motywacyjne skierowane do pracowników wiedzy, można zauważyć, iż zadaniem wskazanych środków i narzędzi motywacyjnych jest działanie polegające na wzmocnieniu zaspokojenia oczekiwań pracownika wiedzy wobec pracodawcy. B. Nogalski i B. Surawski twierdzą, iż opracowanie strategii motywacyjnej dla pracowników wiedzy wymaga uwzględnienia ich cech osobowościowych. Często tacy pracownicy posiadają wysoko rozwiniętą inteligencję emocjonalną, społeczną i poznawczą, a w pracy cenią sobie niezależność, swobodę i elastyczność¹⁵⁹. Poglądy przytoczonych autorów należy uznać za zasadne z uwagi na to, że cechy pracownika wiedzy warunkują jego oczekiwania i potrzeby, a odpowiednio dobrane narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania mają za zadanie zaspokojenie potrzeb i oczekiwań. Dlatego też, przy opracowaniu koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy powinno się uwzględnić potrzeby i oczekiwania pracownika wiedzy, wynikające z jego cech osobowościowych.

Równocześnie nasuwa się pytanie, czy wskazane w literaturze czynniki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe są odpowiednie dla spełnienia oczekiwań pracowników wiedzy?

W celu odpowiedzi na to pytanie, w tabeli nr 19 zestawiono ze sobą oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawców oraz czynniki działające motywacyjnie na tę grupę pracowników. Z uwagi na szeroką gamę czynników oddziaływania motywacyjnego na pracowników wiedzy zostały one podzielone na czynniki „wspólnie zidentyfikowane”, czyli odpowiadające kilku oczekiwaniom pracowników wiedzy wobec pracodawcy i „zidentyfikowane indywidualnie”, odpowiadające wskazanym oczekiwaniom pracowników wiedzy.

¹⁵⁹ Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy [w] Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*; pod red. S.A. Witkowskiego i T. Listwana; Wyd. Difin, Warszawa 2008, str. 122-123.

Tabela 19. Zestawienie oczekiwań pracowników wiedzy wobec pracodawcy i czynników motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy.

Oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy	Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy	
	wspólnie zidentyfikowane	zidentyfikowane indywidualnie
1	2	3
Samodzielność pracy Odpowiedzialność za zadania Możliwość podejmowania ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, • otrzymywanie jasno sprecyzowanych zadań, • informacja zwrotna dotycząca wykonanych zadań, 	<ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie ciekawych i ambitnych zadań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • współudział/współuczestnictwo w zakresie podejmowania decyzji, • sprawiedliwe traktowanie, • wspomaganie komputerowe
Możliwość realizacji własnych pasji podczas pracy przy interesujących projektach Ciągłe nowe, ciekawe zadania, brak rutyny i powtarzalności	<ul style="list-style-type: none"> • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania, • dobre relacje przełożony – podwładny, • atmosfera zaufania wśród współpracowników, • efektywna komunikacja, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole 	<ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie ciekawych i ambitnych zadań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • współuczestnictwo/współudział w zakresie podejmowania decyzji, • praca w firmie o dużym znaczeniu, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie, • wspomaganie komputerowe
Warunki sprzyjające rozwojowi zawodowemu Możliwość ciągłego poszukiwania informacji i zdobywania nowego doświadczenia		<ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie ciekawych i ambitnych zadań, • spotkania/wyjazdy integracyjne, • wspomaganie komputerowe
Uznanie dla pomysłów Równoprawne partnerstwo		<ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie, • partycypacja w wynikach finansowych firmy, • wynagrodzenia kafeteryjne, • współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowanych decyzji, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień

Otwartość komunikacji Kontakty z innymi Formalne i nieformalne spotkania i rozmowy Brak dystansu Wsparcie przełożonych		<ul style="list-style-type: none"> • współuczestnictwo/współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji, • spotkania/wyjazdy integracyjne
Warunki sprzyjające godzeniu życia zawodowego z prywatnym Mobilność		<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie zasadnicze, • premie/nagrody pieniężne za zaangażowanie, • premie, nagrody pieniężne za efekty pracy, • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, • partycypacja w wynikach finansowych firmy • wynagrodzenia kafeteryjne, • świadczenia socjalno- bytowe, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, • możliwość pracy zdalnej
Dobre warunki pracy (narzędzia pracy, BHP)	-	<ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie, • wspomaganie komputerowe, • możliwość pracy zdalnej
Wynagrodzenia gwarantujące godziwy poziom życia Wynagrodzenie zasadnicze Wynagrodzenie zmienne premiowe/prowizyjne Wynagrodzenie kafeteryjne Nagroda za inicjatywy Świadczenia materialne	-	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenie zasadnicze, • premie/nagrody pieniężne za zaangażowanie, • premie, nagrody pieniężne za efekty pracy, • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, • partycypacja w wynikach finansowych firmy, • wynagrodzenia kafeteryjne, • świadczenia socjalno- bytowe

Zródło: opracowanie własne

Analizując powyższą tabelę można dojść do wniosku, że wskazane w literaturze narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe są odpowiednie dla zaspokojenia oczekiwań pracowników wiedzy wobec pracodawcy. Zauważa się również, że jest wiele czynników motywacyjnych, które są odpowiednie zarówno w celu zaspokojenia potrzeb pracowników wiedzy w zakresie samodzielności pracy, możliwości realizacji swoich pasji czy możliwości rozwoju i samodoskonalenia, jak również w celu zaspokojenia oczekiwań pracowników wiedzy odnośnie do godzenia życia zawodowego z prywatnym, równoprawnego partnerstwa czy mobilności. Czynniki te można uznać za najistotniejsze

w procesie motywowania pracowników wiedzy i przyjąć, iż są one wręcz koniecznym elementem koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

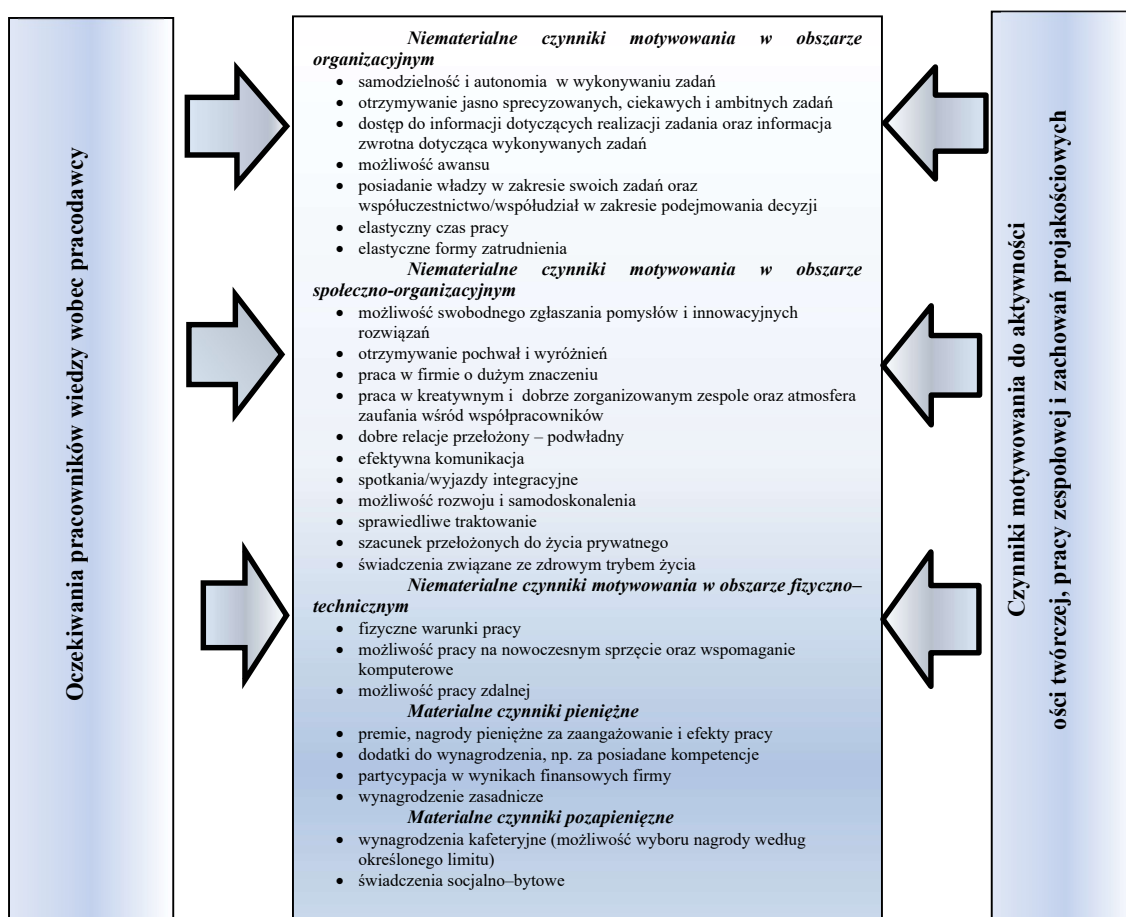
Ciekawa konkluzja wynikająca z dotychczasowych ustaleń jest taka, że w narzędziach i środkach motywacyjnego oddziaływania na aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe pracowników wiedzy zabrakło czynników motywacyjnych takich jak możliwość awansu, posiadanie władzy, elastyczny czas pracy, elastyczne formy zatrudnienia. Można domniemywać, że przedstawione w literaturze narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania, takie jak samodzielność i autonomia pracy, otrzymywanie ambitnych zadań, pochwały i wyróżnienia, możliwość rozwoju i samodoskonalenia może w przyszłości doprowadzić do awansu i posiadania władzy, co z kolei wpłynęłoby na zaspokojenie osobistej potrzeby uznania, a poprzez wyższe wynagrodzenie wpłynęłoby również na satysfakcję z osiągnięcia wyższego poziomu życia.

Elastyczny czas pracy i elastyczne formy zatrudnienia służą z kolei zaspokojeniu potrzeb pracowników wiedzy związanych z samodzielnością pracy, możliwością realizacji własnych pasji, potrzebą godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym oraz wzmacniają, cenioną przez pracowników wiedzy - mobilność. Dlatego też wydaje się, że czynniki takie jak możliwość awansu, posiadanie władzy, elastyczny czas pracy czy elastyczne formy zatrudnienia powinno się uznać za istotne przy opracowywaniu koncepcji systemów motywowania dla pracowników wiedzy.

Podsumowując rozważania w zakresie doboru narzędzi i środków motywacyjnych dla pracowników wiedzy należy uznać, iż narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania przeznaczone dla tej grupy pracowników powinny aktywizować ich w kierunku pracy twórczej, pracy zespołowej i zachowań pro jakościowych, spełniając jednocześnie ich indywidualne oczekiwania wynikające z posiadanych cech osobowościowych.

Opracowane na podstawie literatury warunki doboru narzędzi i środków motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy przedstawiono na rysunku nr 5.

Rysunek 5. Uwarunkowania doboru czynników motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy - ujęcie teoretyczne.



Źródło: opracowanie własne

Opracowane na podstawie literatury czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy powinny zatem spełniać nie tylko oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawców, ale przede wszystkim powinny być kompatybilne ze strategią organizacji, w której są zatrudnieni, ponieważ wartości wiążące pracowników z firmą wzmacniają ich poczucie identyfikacji z celami organizacji¹⁶⁰. Należy podkreślić, iż dobór motywatorów w danej firmie powinien być podporządkowany jej ogólnej strategii. Organizacje nowej gospodarki realizują cele strategiczne poprzez odpowiednie

¹⁶⁰ Szklarczyk W., *Bodźce długoterminowe – determinantami wzrostu wartości i organizacji*, [w] *Motywować skutecznie* pod redakcją Stanisławy Borkowskiej, Wydawnictwo Pracy i Polityki Socjalnej, Warszawa 2004, str. 149.

zarządzanie wiedzą, której właścicielami są pracownicy tych organizacji, dlatego przy opracowywaniu systemów motywowania pracowników wiedzy należy uwzględnić wszystkie procesy składające się na dobór właściwych czynników wpływających na ich efektywność.

3.3. Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy

Ewolucja funkcji personalnej, która przebiega równoległe z rewolucją technologiczną, społeczną i kulturową, spowodowała, że kluczową rolę w organizacji odgrywa pracownik i jego wiedza. Uznaje się, iż obecnie w każdym przedsiębiorstwie stosuje się w mniejszym lub większym stopniu działania związane z zarządzaniem wiedzą, której źródłem są pracownicy. Przyjęta w niniejszej pracy koncepcja zarządzania wiedzą szczególnie podkreśla rolę systemu motywowania pracowników w kontekście całego procesu zarządzania wiedzą. System motywowania pracowników stał się agregatem strategicznym dla rozwoju i funkcjonowania organizacji, a wskazują na to również czynniki sukcesu w zarządzania wiedzą, którymi są¹⁶¹:

- wkomponowanie działań wspierających wymianę wiedzy w procesie codziennej pracy;
- motywowanie użytkowników np. poprzez zachęty finansowe i niefinansowe, uświadomienie przydatności wymiany wiedzy, dobry przykład ze strony przełożonego oraz kreowanie pozytywnego wizerunku dzielących się;
- wsparcie administracyjne i odgórne poparcie procesu zarządzania wiedzą;
- kulturę promującą współpracę, innowacyjność i dającą poczucie bezpieczeństwa;
- widoczne efekty wymiany wiedzy i ciągłą ocenę służących temu rozwiązań.

W literaturze przedmiotu istnieje szereg wskazań w zakresie motywowania pracowników wiedzy, brakuje jednak kompleksowego ujęcia tych działań, uwzględniającego całościowy proces zarządzania wiedzą. A przecież każdy z elementów zarządzania wiedzą (pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, kodyfikacja wiedzy jawnej, kodyfikacja wiedzy ukrytej, transfer wiedzy jawnej, transfer wiedzy ukrytej, wykorzystanie wiedzy jawnej, wykorzystanie wiedzy ukrytej) odgrywa istotną rolę w osiągnięciu celów strategicznych organizacji.

¹⁶¹ Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2008, str. 35.

Również, aby każdy z procesów mógł być spełniony, trzeba zastosować szereg środków i narzędzi motywacyjnych, specjalnie dedykowanych systemom motywowania pracowników wiedzy. Opracowując teoretyczny system motywowania pracowników wiedzy, zgodny z przyjętą w niniejszej pracy koncepcją zarządzania wiedzą, przyjęto, iż poszczególne procesy składające się na całościową koncepcję zarządzania wiedzą stanowią będą obszary istotne i mające największe znaczenie dla motywowania pracowników wiedzy.

W celu bardziej przejrzystego przedstawienia proponowanych w literaturze przedmiotu instrumentów wykorzystywanych w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą, sporządzono tabelę nr 20.

Przy założeniu, że dane narzędzie może zostać wykorzystane w procesach zarządzania wiedzą zarówno w zakresie wiedzy jawnej, jak i wiedzy ukrytej, w poniższym zestawieniu instrumenty te przedstawiono bez uwzględniania podziału według rodzajów wiedzy. Ponadto, mając na uwadze to, że szereg instrumentów może odpowiadać kilku procesom, narzędzia dla tych procesów ujęto w podziale na „zidentyfikowane wspólnie” i „zidentyfikowane indywidualnie”.

Tabela 20. Instrumenty wykorzystywane w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą.

Obszar zarządzania wiedzą	Instrumenty	
	zidentyfikowane wspólnie	zidentyfikowane indywidualnie
1	2	3
Pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość uczestnictwa w szkoleniach i kursach; • możliwość korzystania z publikacji naukowych, branżowych, • działania w zakresie badań i rozwoju, • korzystanie z wiedzy i doświadczeń innych pracowników, • system sztafetowy, czyli rekrutacja nowego pracownika przez zakończenie pracy osoby odchodzącej na emeryturę, • rotacja pracy, czyli przesuwanie wybranych pracowników między stanowiska pracy; • dublowanie kompetencji pracowników, czyli taki 	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie analizy rynku (klientów, branż, konkurencji), • tworzenie komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem informacji i badaniami, • współpraca z ekspertami, • możliwość studiowania • możliwość współpracy z instytucjami rządowymi/samorządowymi • korzystanie z wiedzy i doświadczeń klientów, dostawców, podwykonawców i firm konkurencyjnych, • techniki zarządzania przez cele i przez efekty,
		<ul style="list-style-type: none"> • benchmarking wewnętrzny, • tworzenie własnych stron internetowych do dzielenia się

Transfer wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej	<p>podział, który pozwala na wzajemne zastąpienie się pracowników,</p> <ul style="list-style-type: none"> • coaching, mentoring, tutoring (bezpośrednia współpraca: doświadczony pracownik – doskonały pracownik), • możliwość dostępu do internetu, • praca zespołowa (zespoły projektowe, branżowe kluczowych pracowników), w tym tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo i kulturowo; • tworzenie tematycznych for dyskusyjnych, • tworzenie grup wspólnych zainteresowań, • kontakty i rozmowy nieformalne w miejscu pracy, np. przy automacie z kawą, czy stołówce, • spotkania/wyjazdy integracyjne, • wspólne miejsca pracy • dobre relacje ze współpracownikami, 	wiedzą, informacjami i doświadczeniami (fora dyskusyjne),
Kodyfikacja wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej		<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie komórek odpowiedzialnych za wyprowadzanie, usystematyzowanie danych, • prowadzenie bibliotek/baz wiedzy zawierających: notatki ze spotkań branżowych, szkoleń, konferencji, • prowadzenie licznych baz danych, baz wiedzy, w tym: bazy dobrych praktyk, analiza porażek,
Wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej		Środki i narzędzia systemu motywowania pracowników obowiązujące w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tabaszewska E., *System zarządzania wiedzą. Uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie* [w] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, pod red. Naukową Krzysztofa Leja i Andrzeja Szuwarzyńskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, str. 64; Wróblewska V., *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2007, nr 1, str. 15-18; Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*; Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017, str. 79-90, J. Moczyłowska, K. Kowalewski, *opr.cit.* str. 34, 152-170; Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A.; *Kapitał....op. cit.* str. 129.

Z przeglądu instrumentów wykorzystywanych w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą niewątpliwie wynika, że mogą być one ściśle powiązane z narzędziami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Należy jednak zauważyć, że w przypadku pozyskania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej określone zostały raczej źródła i sposoby pozyskania wiedzy. Za możliwości pozyskania wiedzy przyjmuje się źródła zewnętrzne i wewnętrzne. W literaturze przedmiotu wskazuje się na większy udział wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych w ogólnym zasobie wiedzy posiadanej w organizacji. Ponadto literatura wskazuje, że dobrze, jeśli nowe pomysły są przez pracowników pozyskiwane z zewnątrz i w sposób ciągły, stanowiąc dużą zaletę, z uwagi na to, że tego rodzaju wiedza jest już w pewnym stopniu sprawdzona w praktyce oraz istnieje wokół niej mniej niepewności¹⁶². Istotną kwestią jest także to, iż dotarcie do wszystkich dostępnych źródeł wiedzy nie jest możliwe, dlatego poprzez stosowanie czynników motywacyjnych należy dążyć do pozyskania możliwie największej ilości zewnętrznych jej źródeł. Z kolei wewnętrzne źródła wiedzy można uznać za uzupełniające dla wiedzy pozyskanej ze źródeł zewnętrznych.

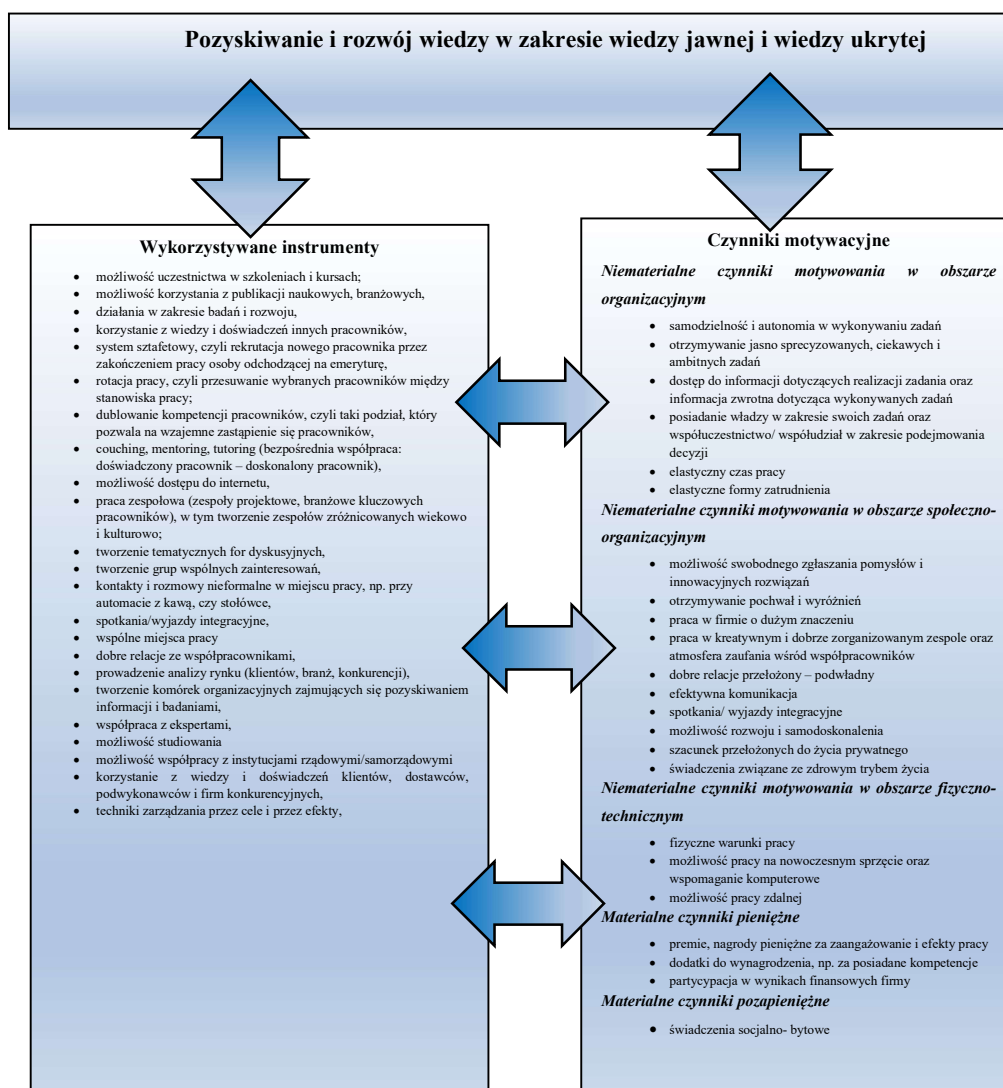
Kluczowym elementem w koncepcji zarządzania wiedzą jest również odpowiednie jej wykorzystanie, ponieważ decyduje to o sensowności wcześniej podjętych działań związanych z realizacją procesów zarządzania wiedzą.

W związku z tym, warto zadać sobie pytanie, czy przedstawione powyżej instrumenty wykorzystywane w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą są spójne z czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?

Próbując uzyskać odpowiedź na to pytanie, przeprowadzono analizę polegającą na zestawieniu instrumentów wykorzystywanych w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą z odpowiadającymi im czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy. Pierwszym obszarem w tym zakresie będzie proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej.

¹⁶² Kowalczyk A., Nogalski B., *op.cit.* str. 93

Rysunek 6. Instrumenty wykorzystywane w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.



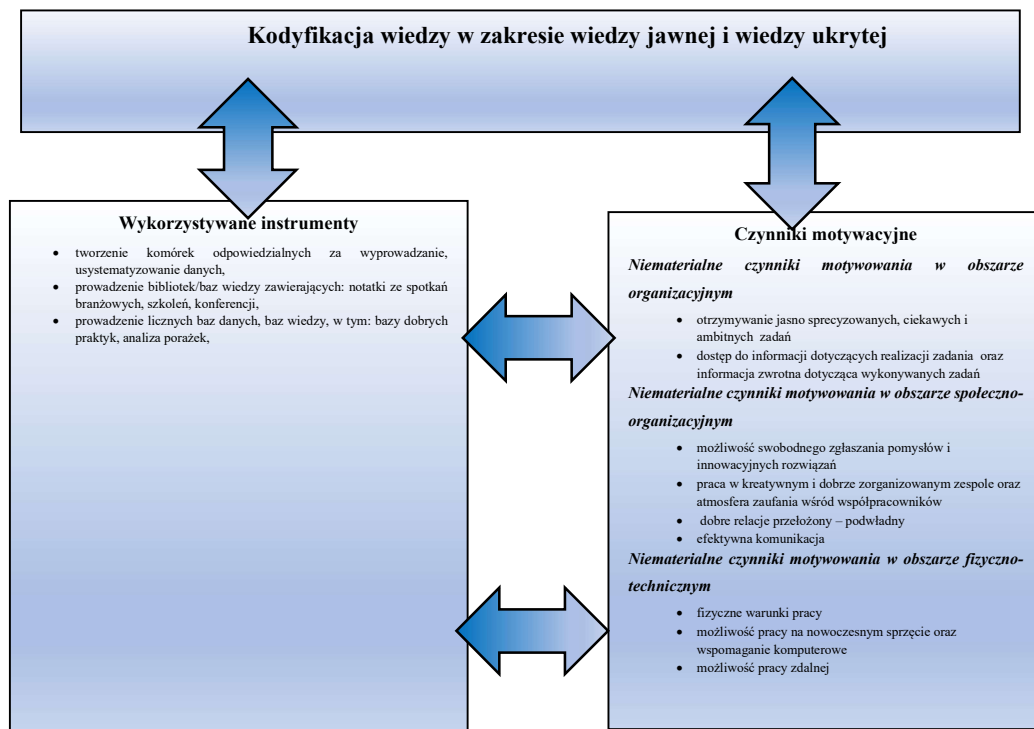
Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego rysunku, instrumenty wykorzystywane w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej są spójne z czynnikami oddziaływania motywacyjnego na pracowników wiedzy. Zastosowanie wskazanych czynników motywacyjnych poprzez użycie odpowiednich instrumentów motywacyjnych wpływa na zainicjowanie procesu zarządzania wiedzą. Powyższy rysunek pokazuje, że zarówno wykorzystywane instrumenty, jak i czynniki motywacyjne oddziałują na siebie wzajemnie.

A zatem, dla uruchomienia procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej zasadnym jest stosowanie zaprezentowanych czynników motywacyjnych.

Kolejnym obszarem, dla którego zostaną zaprezentowane wykorzystywane instrumenty wraz z czynnikami motywacyjnymi jest obszar kodyfikacji w zakresie wiedzy jawnej i ukrytej.

Rysunek 7. Instrumenty wykorzystywane w obszarze kodyfikacji wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.

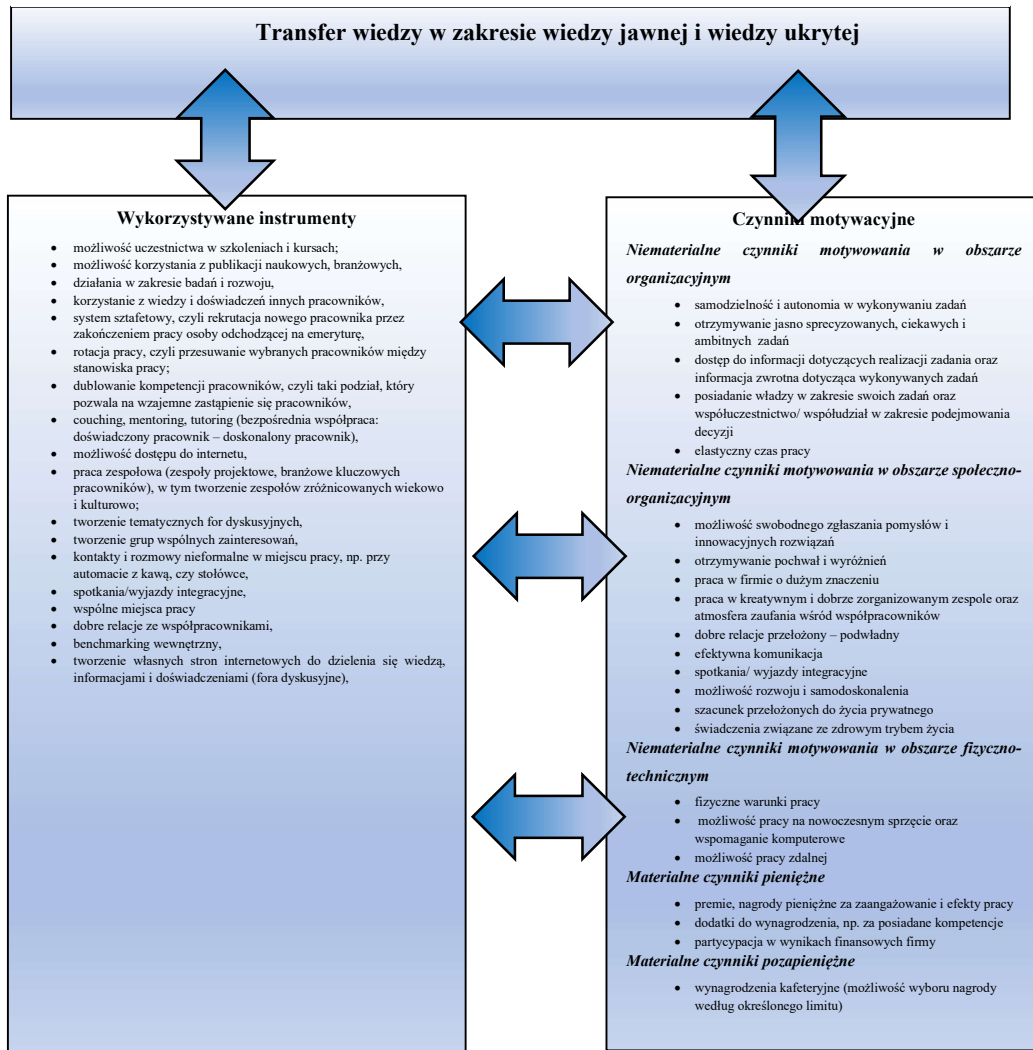


Źródło: opracowanie własne

Jak zaprezentowano na powyższym rysunku wykorzystanie instrumentów w omawianym procesie powoduje zastosowanie wskazanych czynników motywacyjnych, które prowadzą do zainicjowania procesu kodyfikacji wiedzy. W związku z czym można stwierdzić, że wykorzystywane instrumenty w przedmiotowym procesie są spójne z zaprezentowanymi czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy. Mając powyższe na uwadze, można przyjąć, iż dla uruchomienia procesu kodyfikacji wiedzy jawnej i ukrytej zasadnym jest stosowanie zaprezentowanych czynników motywacyjnych.

Transfer wiedzy jawnej i ukrytej stanowi następny obszar, dla którego zostaną przedstawione instrumenty wykorzystywane w tym procesie wraz z czynnikami motywacyjnymi.

Rysunek 8. Instrumenty wykorzystywane w obszarze transferu wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.



Źródło: opracowanie własne

Powyższy rysunek przedstawia instrumenty wykorzystywane w procesie transferu wiedzy jawnej i ukrytej, i na jego podstawie można stwierdzić, iż są one spójne z zaprezentowanymi czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy. Zastosowanie wskazanych czynników motywacyjnych poprzez użycie wymienionych instrumentów motywacyjnych wpływa na zainicjowanie przedmiotowego procesu zarządzania wiedzą, a z kolei użycie wymienionych instrumentów powoduje zastosowanie

w procesie transferu wiedzy czynników motywacyjnych. Mając powyższe na uwadze można przyjąć, iż dla uruchomienia procesu transferu wiedzy jawnej i ukrytej zasadnym jest stosowanie zaprezentowanych czynników motywacyjnych.

Posiłkując się dostępną literaturą (tabela nr 20) przyjęto, iż do inicjacji procesu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej, obejmującego działania związane z wykorzystaniem wiedzy już wcześniej zgromadzonej, powinny być wykorzystywane wszystkie możliwe instrumenty motywacyjne dostępne w organizacji.

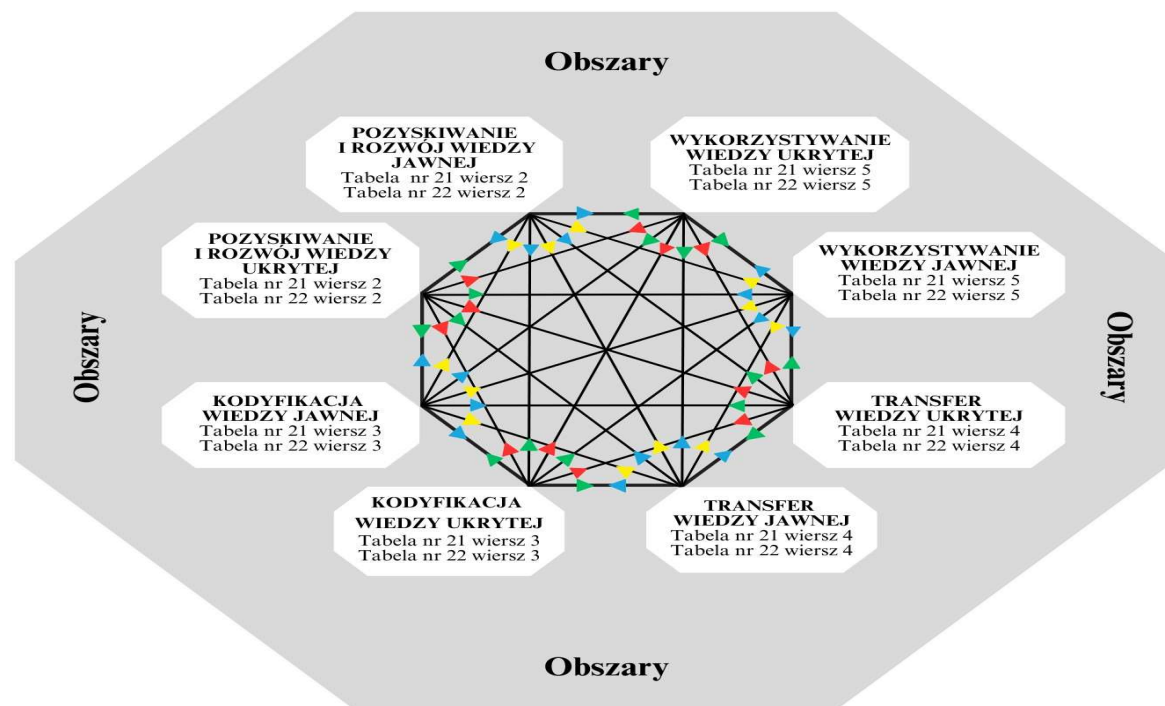
Na podstawie dokonanego zestawienia metod, technik i narzędzi wykorzystywanych w poszczególnych procesach zarządzania wiedzą z narzędziami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, wykazano, że zagadnienia te są ze sobą ściśle powiązane. Można również uznać, iż instrumenty motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy warunkowane są czynnikami motywacyjnymi wykorzystywanymi w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą. Nasuwa się również ciekawe spostrzeżenie, że istnieją czynniki motywacyjne, które mogą samodzielnie aktywizować każdy z procesów zachodzących w koncepcji zarządzania wiedzą.

W związku z powyższym przyjęto, obszary koncepcji zarządzania wiedzą, czyli: pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; kodyfikację wiedzy jawnej oraz kodyfikację wiedzy ukrytej; transfer wiedzy jawnej oraz transfer wiedzy ukrytej; wykorzystanie wiedzy jawnej oraz wykorzystanie wiedzy ukrytej dla których wypracowano czynniki motywacyjne. Czynniki te spełniają oczekiwania pracowników wiedzy, wynikające z ich postaw i cech osobowościowych, jak również uwzględniające narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na ich aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe. Tak dobrane czynniki motywacyjne inicjują poszczególne procesy zarządzania wiedzą, które z kolei wzbudzają procesy socjalizacji i eksternalizacji wiedzy. Tak więc zaproponowane czynniki motywacyjne stanowią podstawę takiego zarządzania wiedzą, które spowoduje zwiększenie efektywności i wydajności organizacji poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników, zwiększając tym samym zasoby wiedzy organizacyjnej oraz przyczyniając się osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Patrząc na aspekt procesów konwersji wiedzy organizacyjnej, w tym szczególnie na proces socjalizacji i eksternalizacji, można stwierdzić, że są one uzależnione od obowiązujących w organizacjach systemów motywowania, ponieważ to czynniki motywowania w ostateczności determinują te procesy.

Systematyzując powyższe zagadnienia stwierdza się, że to czynniki motywowania wypracowane dla poszczególnych obszarów zarządzania wiedzą wpływają ostatecznie na poziom zasobów wiedzy organizacyjnej, która powstaje poprzez procesy jej konwersji. Tak więc, czynniki motywowania dla poszczególnych obszarów zarządzania wiedzą wraz z zaprezentowaniem procesów konwersji wiedzy, szczególnie socjalizacji i eksternalizacji tworzą teoretyczną koncepcję systemu motywowania pracowników wiedzy. Z uwagi na to, iż dany czynnik motywacyjny może w różny sposób wpływać na obszar wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej zaproponowano rozdzielenie obszarów zarządzania wiedzą w odniesieniu do wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.

Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy została zaprezentowana na rysunku nr 9. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy w podziale na poszczególne obszary zarządzania wiedzą przedstawiono w tabelach nr 21 i 22 które stanowią integralną część teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy

Rysunek 9. Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy.



Legenda:

- SOCJALIZACJA
- EKSTERNALIZACJA
- INTERNALIZACJA
- KOMBINACJA

Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Niematerialne motywatory dla obszarów zarządzania wiedzą.

Czynnik motywacyjny	Niematerialne motywatory dla obszarów zarządzania wiedzą			
	PWJiU*	KWJiU**	TWJiU***	WWJiU****
1	2	3	4	5
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i>				
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	X		X	X
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	X	X	X	X
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	X	X	X	X
Możliwość awansu				X
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w procesie podejmowania decyzji	X		X	X
Elastyczny czas pracy	X		X	X
Elastyczne formy zatrudnienia	X			X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno – organizacyjnym</i>				
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	X	X	X	X
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	X		X	X
Praca w firmie o dużym znaczeniu	X		X	X
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	X	X	X	X
Dobre relacje przełożony – podwładny	X	X	X	X
Efektywna komunikacja	X	X	X	X
Spotkania/wyjazdy integracyjne	X		X	X
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	X		X	X
Sprawiedliwe traktowanie				X
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	X		X	X
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	X		X	X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno – technicznym</i>				
Fizyczne warunki pracy	X	X	X	X
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	X	X	X	X
Możliwość pracy zdalnej	X	X	X	X

*-pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i ukrytej; **-kodyfikacja wiedzy jawnej i ukrytej; ***-transfer wiedzy jawnej i ukrytej; ****-wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane w powyższej tabeli niematerialne czynniki motywowania pracowników wiedzy stanowią odpowiedź pracodawcy na stawiane przez pracowników wiedzy oczekiwania. Czynniki te stanowią również podstawę tworzenia zasobu wiedzy organizacji, budują kulturę organizacyjną i w znacznym stopniu wpływają na osiągnięcie strategicznych celów organizacji.

Tabela 22. Materialne motywy dla obszarów zarządzania wiedzą.

Czynnik motywacyjny	Materialne motywy dla obszarów zarządzania wiedzą			
	PWJiU*	KWJiU**	TWJiU***	WWJiU****
1	2	3	4	5
<i>Materialne czynniki pieniężne</i>				
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	X		X	X
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	X		X	X
Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje	X		X	X
Wynagrodzenie zasadnicze				X
<i>Materialne czynniki pozapieniężne</i>				
Wynagrodzenie kafeteryjne			X	X
Świadczenia socjalno – bytowe	X			X

*-pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i ukrytej; **-kodyfikacja wiedzy jawnej i ukrytej; ***-transfer wiedzy jawnej i ukrytej; ****-wykorzystanie wiedzy jawnej i ukrytej

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższą tabelę zauważa się, iż największe znaczenie, w ujęciu teoretycznym, dla pracowników wiedzy mają czynniki pieniężne związane z wynagrodzeniem za efekty pracy, posiadanymi kompetencjami, czy wynikami finansowymi. Wynika to z faktu, iż dla pracowników wiedzy najważniejszy jest cel pracy, realizacja własnych pasji oraz możliwość samodzielności pracy, o czym decydują ich cechy i postawy.

Zestawiając niematerialne czynniki motywowania (tabela nr 21) oraz materialne czynniki motywowania (tabela nr 22) zauważa się, iż rola motywacji materialnej spada na rzecz motywacji niematerialnej, co pozwala stwierdzić, że firmy zatrudniające pracowników wiedzy posiadają wyższy status finansowy, a ich rozwój osiąga również wyższy poziom. W takiej sytuacji płaca zasadnicza osiąga poziom przeciętnego

wynagrodzenia jest dla pracownika wiedzy akceptowalna pod warunkiem zapewnienia przez pracodawcę możliwości zaspokojenia potrzeb tego pracownika wynikających z jego cech i postaw osobowościowych.

Po dokonaniu analizy teoriopoznawczej w zakresie opracowania koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, można jednoznacznie wykazać, że głównym problemem do rozwiązania w procesie zarządzania wiedzą jest przełożenie wiedzy ukrytej na wiedzę jawną, ogólnodostępną. Rozwiązanie tego problemu zależy głównie od postaw pracowników organizacji, dlatego też kluczową rolę w tym zakresie odgrywają czynniki motywacyjne dedykowane dla każdego z obszarów zarządzania wiedzą. Aby każdy z procesów zarządzania wiedzą mógł być w pełni realizowany, wymaga użycia przez zarządzających takich narzędzi i środków oddziaływania motywacyjnego, by odpowiadał on oczekiwaniom pracowników wiedzy. Zadaniem opracowywanej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy jest inicjowanie socjalizacji i eksternalizacji wiedzy poprzez zastosowanie przez zarządzających proponowanych w niniejszej pracy czynników motywacyjnych dedykowanych dla poszczególnych obszarów zarządzania wiedzą.

Należy szczególnie podkreślić, iż każda organizacja w sposób formalny lub nieformalny posiada wdrożone zarządzanie wiedzą, która stanowi najistotniejszy jej zasób. Opracowując każdy system motywowania pracowników wiedzy należy wziąć pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji spowodowane na przykład globalizacją procesów gospodarczych, umiędzynarodowieniem procesów i metod zarządzania, globalną konkurencją, koncentracją kapitału, postępem technologicznym czy też zmianami strukturalnymi wdrażanymi w poszczególnych państwach.

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji spowodowały również zmianę znaczenia wiedzy, stanowiącej obecnie wartość utylitarną, przynoszącą realne korzyści dla organizacji. Pracownicy organizacji są posiadaczami wiedzy merytorycznej i specjalistycznej, a ich postawy - innowacyjność, rozwój osobisty, otwartość na nowe doświadczenia i kontakty z innymi, niezależność i samodzielność wykazywane w procesie pracy spowodowały zmiany funkcji personalnej, której głównym zadaniem stało się pozyskanie i utrzymanie pracowników wiedzy, stanowiących kluczowy zasób dla rozwoju organizacji. Pracownicy wiedzy czynią organizację bardziej elastyczną i konkurencyjną. Wymiar współczesnej organizacji zależy zatem od warunków kształtowania się obowiązujących systemów motywowania pracowników. Systemy motywowania pracowników wiedzy powinny nie tylko spełniać oczekiwania pracowników

wiedzy, wynikające z ich cech osobowościowych, ale powinny również w sposób ciągły i efektywny motywować pracowników do aktywności twórczej, pracy zespołowej i zachowań pro jakościowych, realizując przy tym cele strategiczne organizacji.

Przedstawiona w niniejszej pracy teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy uwzględnia oczekiwania pracowników wiedzy, wynikające z ich postaw i cech osobowościowych, narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania na ich aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe oraz metody, techniki i narzędzia wykorzystywane w procesach zarządzania wiedzą.

ROZDZIAŁ IV. METODYKA PROWADZONYCH BADAŃ

4.1. Stan badań w zakresie systemów motywowania pracowników wiedzy – identyfikacja luki badawczej

Problematyka motywowania pracowników od dawna stanowiła zainteresowanie psychologów, socjologów, ekonomistów, a nawet polityków. Pomimo, iż literatura przedmiotu dysponuje wieloma rozwiązaniami służącymi zwiększeniu skuteczności działań organizacyjnych, to rozwiązania te stały się w większości bezużyteczne wobec współczesnych zmian spowodowanych rozwojem technologii i cyfryzacji. Przeobrażenia w organizacjach, które wymusił przyspieszony rozwój technologii w znacznym stopniu pozwoliły na wykreowanie nowego typu pracownika, któremu nadano miano pracownika wiedzy.

W obecnym czasie zgłębienie problemu motywowania pracowników wiedzy stało się walorem utylitarnym. Pomimo licznych badań poświęconych systemom motywowania pracowników rozumianych jako całościowy zasób organizacji, tematyka motywowania pracowników wiedzy pozostawia lukę badawczą wartą dalszej, pogłębionej analizy.

Celem zidentyfikowania wspomnianej luki badawczej przeanalizowano prace autorów polskich i zagranicznych, zarejestrowane w bazach EBSCO i OECD iLibrary. Publikacje wyszukiwano na podstawie zawartych w tytule pojęć: „motivate knowledge workers” i „motivating knowledge workers”. Przyjęty zakres czasowy analizy to lata 2014-2024. Wyniki przeprowadzonej analizy wykazały w bazie EBSCO 6 publikacji, a w bazie OECD iLibrary nie odnaleziono żadnej publikacji zawierającej powyższe pojęcia w przyjętym okresie czasowym. W bazie EBSCO odnaleziono następujące publikacje:

- Knowledge Sharing Motivation, Behavior and Creativity of knowledge Workers in Virtual Organizations, autorstwa J.Jian, S.Sid; dotycząca wykazania związku między motywacją do dzielenia się wiedzą a kreatywnością¹⁶³.
- Influence of knowledge workers work motivation on their job performance – results of empirical research, autorstwa Bięńskowska A., Ignacek-

¹⁶³ Jian J., Sid S., *Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of knowledge Workers in Virtual Organizations*; Discrete Dynamics in Nature & Society; nr 1; 2022r; str. 1-9.

Kuźnicka B.; obejmująca zagadnienia związane z wykazaniem wpływu motywacji pracowników wiedzy na efektywność ich pracy¹⁶⁴.

- Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate, autorstwa Banerjee P., Gupta R., Bates R.; dotycząca wykazania w jaki sposób kultura uczenia się wpływa na motywację pracowników wiedzy¹⁶⁵.
- Innovative adapted systems of knowledge workers to needs identified appearing in examined enterprises from the Baltic sea region, autorstwa Igielskiego M.; w zakresie wykazania wpływu motywowania pracowników wiedzy na sukces organizacji¹⁶⁶.
- Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers, autorstwa Kubatova J., Kukulikova A., w zakresie wpływu zmian pokoleniowych, zróżnicowania kulturowego i narodowościowego na motywację młodych pracowników¹⁶⁷.
- Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy, autorstwa Kmiotek K., Kopertyńska W., dotycząca spełnienia oczekiwań pracowników wiedzy wobec pracodawcy¹⁶⁸.

Jak wynika z powyższego zestawienia, zagadnienie motywowania pracowników wiedzy jest obecne w literaturze. Jednak nie obejmuje ono komplementarnego zestawu czynników motywacyjnych uwzględniających oczekiwania pracowników wiedzy z przełożeniem na osiągnięcie wymiernych efektów w postaci pobudzania aktywności twórczej pracowników, promowania pracy zespołowej i zachowań propracowniczych.

¹⁶⁴ Bieńkowska A., Ignacek – Kuźnicka B., *Influence of knowledge workers work motivation on their job performance – results of empirical research*; Central European Business Review, 2019r, Vol 8, Issue 5, p54

¹⁶⁵ Banerjee P., Gupta R., Bates R. *Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of knowledge Workers in Virtual Organizations*, Current Psychology, 2017r, Vol 36, Issue 3, p. 606.

¹⁶⁶ Igielski M., *Innovative adapted systems of knowledge workers to needs identified appearing in examined enterprises from the Baltic sea region*, Human Resources Management & Ergonomics, 2015r, Vol 9, Issue 2, p73.

¹⁶⁷ Kubatova J., Kukulikova A., *Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers*, Human Affairs, 2014, Vol 24, Issue 4, p511.

¹⁶⁸ Kmiotek K., Kopertyńska W., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018r., nr 511, str. 103-113.

W przytoczonych wyżej publikacjach brak również opracowania gotowego systemu motywowania pracowników wiedzy zintegrowanego z koncepcją zarządzania wiedzą.

Podsumowując, dokonana analiza pozwoliła zauważyć, iż brakuje publikacji naukowych dotyczących zintegrowanego systemu motywowania dedykowanego pracownikom wiedzy, który może stanowić źródło inspiracji dla praktyków chcących doskonalić swoje umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami wiedzy.

Mając powyższe na uwadze, w niniejszej pracy podjęto próbę wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej, w zakresie zarówno teoretycznym, jak i empirycznym, poprzez usystematyzowanie wiedzy dotyczącej wytycznych w zakresie opracowywania systemu motywowania pracowników wiedzy, a następnie przygotowania całościowej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

4.2. Przedmiot i cel badań

„Przedmiot badań” rozumiany w kategoriach pojęciowych obejmuje zjawiska, obiekty lub rzeczy, wobec których chcemy prowadzić badania, bądź wobec których chcemy formułować stwierdzenia odnoszące się do pytań badawczych¹⁶⁹. J. Sztumski opisał przedmiot badań jako odnoszący się do sfery materialnej, ideowej i przede wszystkim do treści i tematu procesu badawczego¹⁷⁰.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy są czynniki motywowania pracowników wiedzy. Głównym motywem, który zdecydował o wyborze tej problematyki była ciekawość badacza w zakresie doboru czynników motywacyjnych i określeniu możliwej siły ich oddziaływania na pracowników wiedzy. Pojawienie się na rynku pracy pracownika wiedzy jako pewnego novum w zasobach kadrowych współczesnych organizacji, otworzyło przed badającym możliwości badawcze, oparte o szereg pytań ogniskujących się na tematyce oddziaływania motywacyjnego na najbardziej prestiżowy, cenny i zarazem zmienny zasób organizacji. Bardzo interesującym aspektem jest także, zdaniem badającego, dysonans pomiędzy oczekiwaniami pracownika wiedzy wobec pracodawcy, a oczekiwaniami pracodawcy wobec takiego pracownika. Wybór problematyki badawczej jest również podyktowany walorem praktycznym, czyli pozyskiwaniem i efektywnym wykorzystywaniem wiedzy pracowników. Niniejsza

¹⁶⁹ Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2002, str. 38

¹⁷⁰ Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, str. 18

praca koncentruje się na poznaniu oczekiwań pracowników wiedzy wobec pracodawców, ponieważ od nastawienia tych pierwszych w dużej mierze zależy, czy pracodawcom uda się wykorzystać w pełni ich wiedzę i umiejętności dla potrzeb organizacji. Zatem wskazanie narzędzi motywacyjnych dedykowanych pracownikom wiedzy jest ważnym celem efektywnego zarządzania tym zasobem w przedsiębiorstwach. Ponadto, źródłem inspiracji do opracowania koncepcji systemu motywacyjnego dla pracowników wiedzy było przekonanie, iż motywowanie takich pracowników wymaga holistycznego spojrzenia na to zagadnienie, z uwzględnieniem szerokiego spektrum czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.

Niebagatelny czynnik, który w znacznym stopniu przyczynił się do podjęcia tematyki pracy był ogół zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą, jako najbardziej istotnym źródłem mocy każdego przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje na pierwszoplanowość pracownika wiedzy w procesach zarządzania wiedzą i wskazuje również na duży potencjał odpowiednio dobranych systemów motywowania tych pracowników - nie przedstawia jednak spójnej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą.

Ostatnim elementem, który wpłynął na wybór problematyki poruszanej w niniejszej pracy jest zbiór własnych obserwacji, wynikających z pełnienia funkcji menedżera w organizacji, który pozwolił uznać, iż motywowanie pracowników nie opiera się jedynie na rodzaju stanowiska i widełkach płacowych, ale jest złożonym procesem, który rozpoczyna się już w momencie zawierania umowy o współpracę. Zagadnienia podjęte w niniejszej pracy stanowią kompletny zestaw czynników wpływających na proces zarządzania wiedzą w organizacji. Mogą również stanowić źródło inspiracji dla praktyków chcących doskonalić swoje umiejętności w zakresie zarządzania pracownikami wiedzy.

Za główny cel pracy uznano opracowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy zgodnej z przyjętą koncepcją zarządzania wiedzą. Tak stawianemu celowi głównemu przyporządkowano cele szczegółowe, które przedstawiono w ujęciu teoretycznym, metodycznym i empirycznym w tabeli nr 23.

Tabela 23. Cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym, metodycznym i empirycznym

Cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie listy cech wyróżniających pracownika wiedzy. • Zidentyfikowanie elementów koncepcji zarządzania wiedzą służących zwiększeniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. • Określenie oczekiwań pracownika wiedzy wobec pracodawcy. • Określenie kryteriów doboru narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy. • Określenie instrumentów motywacyjnych w poszczególnych procesach koncepcji zarządzania wiedzą. • Opracowanie teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodnej z koncepcją zarządzania wiedzą.
Cele szczegółowe w ujęciu metodycznym
<ul style="list-style-type: none"> • Zidentyfikowanie pracowników wiedzy w badanych organizacjach. • Zidentyfikowanie narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy w poszczególnych elementach procesu zarządzania wiedzą. • Skonstruowanie autorskiego narzędzia do diagnozy czynników motywacyjnych dla pracowników wiedzy oraz diagnozy wzajemnego oddziaływania poszczególnych procesów zarządzania wiedzą.
Cele szczegółowe w ujęciu empirycznym
<ul style="list-style-type: none"> • Prezentacja hierarchii wartości narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy • Prezentacja narzędzi motywacyjnych pracowników wiedzy w poszczególnych elementach procesu zarządzania wiedzą. • Prezentacja wzajemnego oddziaływania poszczególnych procesów zarządzania wiedzą. • Zbudowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy – weryfikacja teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy na podstawie wyników badanych organizacji.

Zródło: Opracowanie własne

Podstawę uszczegółowienia przedstawionych w powyższej tabeli celów badań będą stanowiły pomocnicze pytania badawcze, których sformułowanie ułatwi analizę zagadnienia i pomoże w rozplanowaniu badań. Właściwie postawione pytania badawcze sprzyjają też lepszemu doborowi narzędzi badawczych oraz mogą uchronić przed pominięciem ważnych aspektów badanego problemu. Mogą również ustrzec przed zajmowaniem się kwestiami zbyt luźno związanymi z przedmiotem badań¹⁷¹.

Dla potrzeb niniejszej pracy sformułowano następujące pytania badawcze:

¹⁷¹ Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, 2010, s. 20, https://www.academia.edu/7996775/miroslaw_krajewski_o_metodologii_nauk_i_zasadach_pisarstwa_naukowego; (dostęp: 27.10.2023r.)

Tabela 24. Zestawienie pytań badawczych

Numer pytania badawczego	Pytanie badawcze
Pytanie badawcze 1	Czy obowiązujące w badanych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy?
Pytanie badawcze 2	Czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?
Pytanie badawcze 3	Czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?
Pytanie badawcze 4	Jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?
Pytanie badawcze 5	Jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy, aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?
Pytanie badawcze 6	Czy obowiązujące systemy motywowania są przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji?

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania badawcze umożliwiły opracowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy zgodnej z koncepcją zarządzania wiedzą. Posiłkując się założeniami przedstawionymi w literaturze przedmiotu, które wskazują, iż wynik badań naukowych powinien być nowy i przynieść wymierny rezultat pracy twórczej, stwierdzono, że cele przyjęte w niniejszej dysertacji spełniają powyższe kryteria. Przeprowadzona analiza literatury, doświadczenia osobiste autora i opracowana koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy może wspomóc kadry zarządzające w opracowywaniu ich własnych systemów motywowania, dostosowanych do oczekiwań pracowników wiedzy stanowiących indywidualne zasoby tych organizacji.

4.3. Struktura procesu badawczego oraz uzasadnienie wyboru metod badawczych

Twórczy wkład w rozwój nauki jest rezultatem postępowania badawczego prowadzonego w sposób świadomy, celowy, obejmujący różnorodne i powiązane ze sobą działania poznawcze. Każdy proces badawczy jest rezultatem logicznej analizy podejmowanej w następujących po sobie etapach badawczych. Każdy z poszczególnych etapów badawczych musi być adekwatny do metod naukowych gwarantujących poprawność merytoryczną i metodologiczną. M. Baran wskazuje, iż wybór metod badawczych, paradygmatów i podejść powinien być uzależniony od zidentyfikowania

problemu badawczego oraz jego kontekstu, zaś struktura procesu badawczego powinna pozostawać uniwersalna i charakterystyczna dla ogółu badań społecznych. Autorka przedstawia proces badawczy jako akt złożony z trzech głównych procesów: koncepcyjnego, empirycznego, dedukcyjno-aplikacyjnego¹⁷².

Proces koncepcyjny obejmuje zarys problemu badawczego i jego uzasadnienie na podstawie analizy literatury przedmiotu, następnie sformułowanie problemu badawczego wraz z opracowaniem pytań badawczych, a na końcu określenie metod i próby badawczej. Końcowym elementem procesu koncepcyjnego jest przygotowanie narzędzia badawczego.

Proces empiryczny obejmuje przeprowadzenie badań zasadniczych oraz przegląd uzyskanych wyników pod kątem kompletności w celu zbudowania bazy danych ilościowych dla potrzeb statystycznych.

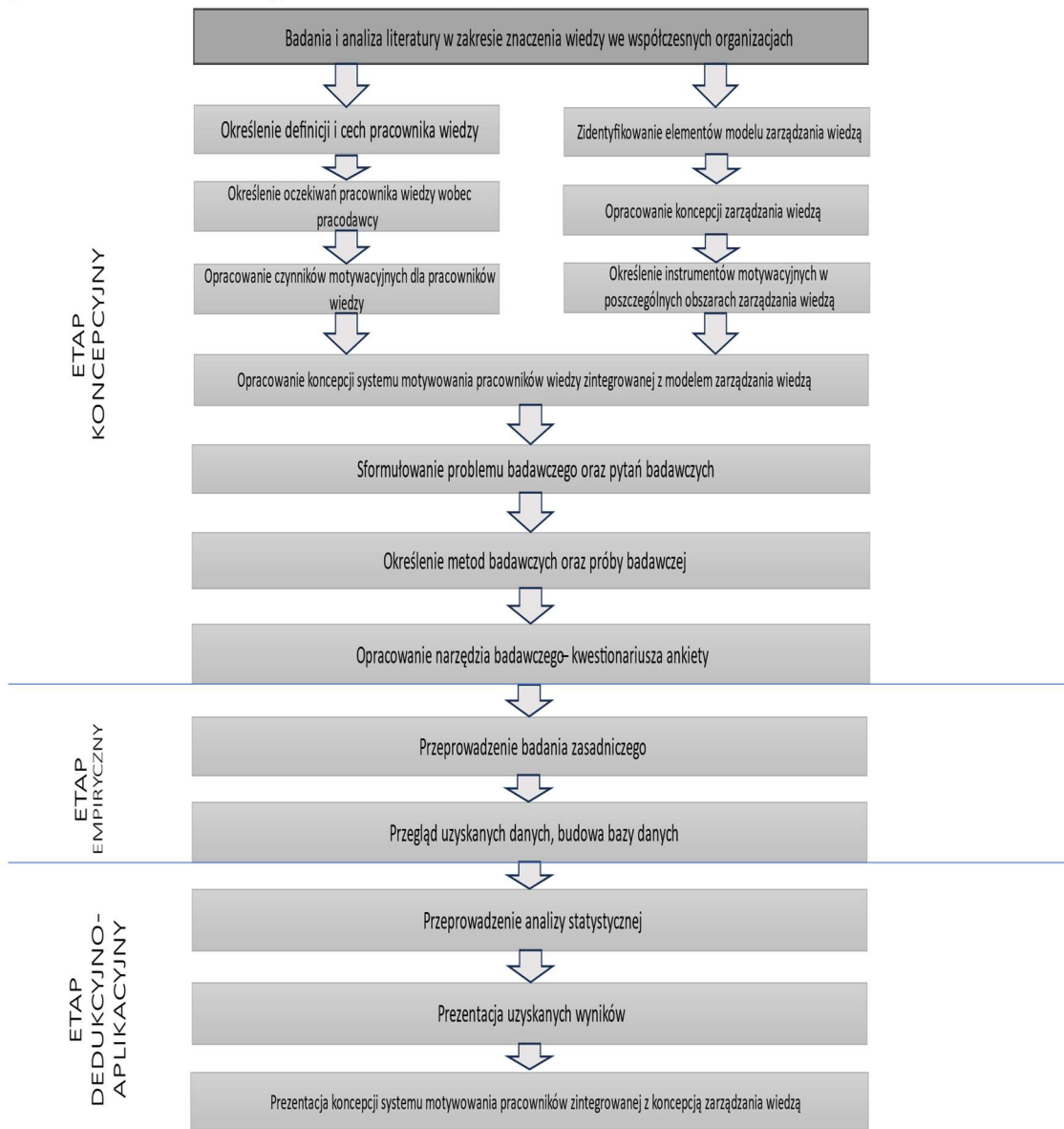
Ostatni proces w strukturze procesu badawczego, dedukcyjno-aplikacyjny, obejmuje analizę statystyczną i formułowanie wniosków końcowych.

Celem odpowiedzi na pytania badawcze jest stworzenie podstaw i przyjęcie ogólnej strategii badanego zjawiska, następnie opracowanie zarysu nowego podejścia do problemu oraz publikacja ostatecznych wyników.

Struktura procesu badawczego przyjęta w niniejszej dysertacji została przedstawiona na poniższym rysunku.

¹⁷² Por. Baran M., *Struktura procesu badawczego* [w] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* pod red. Sukowski Ł., Lenart – Gansiniec R., Kolańska – Morawska K., Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 26-27

Rysunek 10. Struktura procesu badawczego.



Źródło: opracowanie własne

Bardzo ważnym atrybutem w realizacji procesu badawczego jest przestrzeganie wymogu stosowania odpowiednich metod, technik oraz narzędzi badawczych. Określenie problemu badawczego implikuje wybór sposobu jego rozwiązania, a więc odpowiedniej metody badawczej. Nauka o zarządzaniu ma ścisły związek z innymi dyscyplinami naukowymi, dlatego korzysta ona z metodologii wykorzystywanych w tych naukach oraz z metod badania¹⁷³. Wyznacznikiem doboru metody badawczej jest główny cel pracy,

¹⁷³ Podgórski R., *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 177

cele szczegółowe oraz przyjęte pytania badawcze. Stosowana metoda badawcza powinna być zrozumiała, jednoznaczna, ukierunkowana na określony cel, efektywna w realizacji celu, powinna prowadzić do uzyskania zamierzonego celu oraz powinna angażować jak najmniejszą ilość środków i czasu¹⁷⁴.

Literatura z zakresu metodologii badań wyróżnia szereg metod badawczych - i tak na przykład wyróżnić można metodę obserwacyjną, eksperymentalną, monograficzną, badania dokumentów, badania przypadków indywidualnych, sondaż diagnostyczny, analizę i krytykę piśmiennictwa, analizę i konstrukcję logiczną, statystyczną, symulację komputerową, heurystyczną¹⁷⁵. Jednak każde postępowanie naukowe zdeterminowane jest naukowym paradygmatem stanowiącym swoiste ramy koncepcyjne metody, jaką stosuje się w procesie poznania naukowego. Paradygmat zatem jest zbiorem podstawowych teorii, na podstawie których buduje się teorie szczegółowe poddawane następnie procesom testowania i weryfikacji¹⁷⁶. W naukach o zarządzaniu i jakości za najbardziej użyteczną koncepcję uznaje się koncepcję G. Burrella i G. Morgana, która proponuje wyróżnienie czterech paradygmatów¹⁷⁷ przedstawionych w poniższej tabeli.

Tabela 25. Paradygmaty badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości wg G. Burrella i G. Morgana.

Paradygmat	Opis
1	2
Funkcjonalistyczny (neopozytywistyczny)	Orientacja na weryfikację prawdy za pomocą obiektywnych metod ilościowych. Przyjmowane są założenia neutralności aksjologicznej nauki i nieingerencji badacza, tworzenie najbardziej ogólnych teorii społecznych oraz deterministycznego modelowania rzeczywistości nauk społecznych. Paradygmat ten prezentuje nastawienie człowieka do budowania relacji w organizacji w schemacie bodziec – reakcja. Zespół ludzi ukierunkowany na osiągnięcie celu. Znaczenie kultury w zarządzaniu: integralność, spójność, holizm.
	Założenia tego paradygmatu prowadzą do kwestii obejmujących konstruktywizm społeczny, kognitywną rolę języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej oraz uwikłanie działalności poznawczej

¹⁷⁴ Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005, str. 71-72

¹⁷⁵ Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, str. 62-80.

¹⁷⁶ Brycz B., Dudycz T., *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*; Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 144/2010; str. 53

¹⁷⁷ Rybicki J., *Przegląd paradygmatów w zarządzaniu strategicznym [w] Organizacje w warunkach gospodarki cyfrowej*, pod red. P. Wróbel; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2022, str. 12

Interpretatywny	w praktykę. Założenia epistemologiczne realizują się w programach opartych na jakościowej metodologii. Relacje w tym paradygmacie nadają sens działania człowieka w organizacji, a zespoły stanowią źródło sensu i znaczeń. Znaczenie kultury w zarządzaniu: sieci znaczeń, otwartość interpretacji, podziały i subkultury.
Radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny)	Opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga fundamentalnej przebudowy. Rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszystkim zmiana rzeczywistości społecznej. Metodyka badań ma charakter jakościowy. Człowiek w tym paradygmacie zmienia organizację, a zespół ludzi stanowi źródło opresji i dominacji. Znaczenie kultury w zarządzaniu: opresyjność, dominacja, indoktrynacja, władza.
Radykalnego humanizmu (postmodernizm)	Kwestionuje możliwość dotarcia do obiektywnej prawdy. Wnosi do zarządzania element krytyki, która przyczynia się do postawienia na pierwszym planie problematyki poznania oraz procesów społecznych. Metodyka badań ma charakter zarówno jakościowy jak i ilościowy. Postawa człowieka ukazana jest jako ironizująca, a zespół ludzi jako źródło defragmentacji. Znaczenie kultury w organizacji: względność interpretacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowosielski St., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421/2016, str. 473; Szydło J., *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, Economics and Management nr 4/2014, str. 89. Sadkowska J., *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*; Wydawnictwo Difin, Warszawa 2021. Rybicki J., *Przegląd paradygmatów w zarządzaniu strategicznym [w] Organizacje w warunkach gospodarki cyfrowej*, pod red. P. Wróbel; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2022, str. 12-15.

W niniejszej rozprawie doktorskiej, biorąc pod uwagę cel pracy, sposób sformułowania problemu badawczego oraz postawione pytania badawcze posłużono się paradygmatem funkcjonalistycznym (neopozytywistycznym) jako szczególnie wskazanym przy budowaniu relacji z człowiekiem w schemacie bodziec - reakcja, co w systemie motywowania ma ogromne znaczenie.

Jak wskazano w części teoretycznej niniejszej pracy, współczesne organizacje powinny promować pracę zespołów nastawionych na osiągnięcie zamierzonego celu, co również zostało ujęte w tym paradygmacie. Kolejnym czynnikiem przemawiającym za przyjęciem paradygmatu funkcjonalistycznego jest kwestia kultury organizacyjnej, która powinna stanowić spoiwo pożądaných zachowań organizacyjnych, tworząc tożsamość wewnętrzną i wizerunek zewnętrzny, a paradygmat ten wskazuje właśnie na integralność i spójność kultury organizacyjnej. A zatem, zgodnie z wytycznymi

przyjętego do celów badawczych paradygmatu, weryfikacja prawdziwości założeń przyjętych w niniejszej pracy oparta jest o metody ilościowe. Podejście ilościowe koncentruje się na badaniu zjawisk poprzez gromadzenie danych liczbowych i wykonywanie technik statystycznych, matematycznych lub obliczeniowych. Nadrzędnym celem badania ilościowego jest klasyfikacja cech, ich zliczanie i konstruowanie modeli statystycznych w celu wyjaśnienia tego, co jest obserwowane¹⁷⁸. Przyjmując metodę ilościową zakłada się, że zjawiska w organizacji nie dzieją się automatycznie, obiektywnie, lecz są kształtowane przez uczestników w toku wchodzenia w różne wzajemne interakcje. Celem tej metody badań jest nie tylko generowanie wiedzy i podjęcie próby zrozumienia zachodzących procesów, ale również uzyskanie informacji na temat zależności pomiędzy dwiema zmiennymi lub grupą zmiennych z uwagi na rodzaj zestawianych ze sobą i porównywanych informacji.

Chcąc wyeliminować osobiste uprzedzenia badacza oraz ograniczenia wynikające z przyjęcia jednej metodologii zastosowano w niniejszej pracy triangulację metodologiczną. Triangulacja charakteryzuje, bada i analizuje rzeczywistość w wielu różnych wymiarach¹⁷⁹ i jest postrzegana jako jeden z najczęściej stosowanych zabiegów metodologicznych nastawionych na obiektywizację procesu badawczego¹⁸⁰.

Mając powyższe na uwadze, w niniejszej rozprawie jako jedną z metod badawczych zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz prac badawczych z zakresu nauki o organizacji i zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiedzą w organizacji nowej gospodarki, a także poddano analizie materiały i dokumenty udostępnione przez badane organizacje w zakresie przyjętych przez te organizacje wewnętrznych systemów motywowania pracowników.

Metodę analizy literatury przedmiotu zastosowano jako pierwszą metodę badawczą, ponieważ, zgodnie ze stanowiskiem M. Krajewskiego, to analiza literatury powinna doprowadzić do wniosków, co jest już zbadane, a co należy jeszcze eksplorować i uargumentować. Pozwoliło to uzyskać odpowiedź na pytanie, czy stawiany problem jest oryginalny i dotąd niezbadany, czy też jest zbadany częściowo¹⁸¹. Analiza literatury

¹⁷⁸ Lenart – Gansiniec R., *Stan badań ilościowych w zarządzaniu* [w] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* pod red. Sukowski Ł., Lenart – Gansiniec R., Kolasińska – Morawska K., Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 21-22.

¹⁷⁹ Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*; Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej; Organizacja i Zarządzania, nr 83,2015 str. 139.

¹⁸⁰ Wieczorek T., *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, Zagadnienia Społeczne nr 1/2014, str. 16-18.

¹⁸¹ Krajewski M., *O metodologii ...op. cit*, str. 20.

umożliwiła poznanie i zaprezentowanie poglądów na temat pracowników wiedzy, zarządzania wiedzą oraz tworzenia warunków zwiększania efektywności organizacji poprzez wykorzystywanie zgromadzonej w organizacji wiedzy. Efektem badań literatury przedmiotu jest zaprezentowanie teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy. W kolejnym etapie dokonano analizy dokumentów i materiałów udostępnionych przez badane organizacje. Metoda badania dokumentów w swojej zasadniczej istocie polega na gromadzeniu, selekcji, opisie i naukowej interpretacji zawartych w nich informacji. Jest to analiza polegająca na wyodrębnieniu, a następnie rozłożeniu i interpretacji elementów składowych konkretnego zjawiska lub procesu rzeczywistego działania¹⁸².

W metodologii badań naukowych istotną rolę pełnią również techniki prowadzenia badań. Techniki badań naukowych to określone czynności, wykonywane z wykorzystaniem dedykowanych metod badawczych, które pozwalają na poznanie przedmiotu badań. Pozwalają one na przykład zgromadzić i uporządkować potrzebne dane¹⁸³. Metody badań można uznać za nadrzędne w stosunku do techniki badań. J. Apanowicz jako techniki badań wyróżnia: obserwację, wywiad, ankietowanie, badanie dokumentów i techniki socjometryczne¹⁸⁴.

W niniejszej pracy jako technikę badawczą zastosowano badanie dokumentów oraz ankietowanie. Technikę badawczą można uznać za nadrzędną w stosunku do narzędzia badawczego. Narzędziem badawczym jest wszystko to, co można wykorzystać do zbierania i rejestrowania badanych faktów, informacji i zjawisk¹⁸⁵.

W niniejszej pracy jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz ankiety zawiera świadomą i logiczną kompozycję pytań. Pytania w kwestionariuszu ankiety są spójne z teoretyczną koncepcją systemu motywowania pracowników wiedzy. Ankieta była w pełni anonimowa, zawierała jedynie pytania o charakterystyce socjologicznej, tj. wiek, płeć, wykształcenie oraz formę zatrudnienia.

Odpowiedzi na pytania z kwestionariusza ankiety poddano analizie statystycznej. Analiza ta została wykonana w oprogramowaniu statystycznym R (w wersji 4.1.2).

Odpowiedzi z metryczki kwestionariusza ankiety opisano za pomocą liczby obserwacji i odpowiednich odsetek. Z kolei odpowiedzi na pozostałe pytania określały

¹⁸² Apanowicz J., *Metodologia*....op. cit. str. 68-69

¹⁸³ Ibidem, str. 61

¹⁸⁴ Apanowicz J.; *Metodologia*...op. cit. str. 80

¹⁸⁵ Ibidem; str. 91

istotność lub stopień wpływu podany na pięciostopniowych skalach typu Likerta. Powstałe parametry opisano zatem za pomocą podstawowych statystyk opisowych:

- średniej,
- mediany,
- odchylenia standardowego (SD),
- kwartyli pierwszego i trzeciego, które składały się na tzw. przedział międzykwartylowy (IQR),
- wartości minimalnej i wartości maksymalnej, które wskazywały zakres wartości.

W wybranych przypadkach, dla pogłębienia opisu wyników, dołączano do niego również informację dotyczącą odsetka poszczególnych odpowiedzi na 5-cio stopniowej skali.

W dalszej części pracy analizowano korelacje zachodzące między istotnością narzędzi motywacyjnych a oceną ich wpływu na procesy związane z wiedzą. W analizie korelacji wykorzystano metodę Spearmana z uwagi na:

1. Brak zbieżności z rozkładem normalnym w przypadku części z analizowanych parametrów. Zbieżność z rozkładem normalnym została zbadana przy użyciu testu Shapiro-Wilka oraz dodatkowo zweryfikowana za pomocą współczynników skośności i kurtozy. W przypadku, gdy wynik testu Shapiro-Wilka wskazywał na zbieżność rozkładu z rozkładem normalnym ($p > 0,05$), uznawano ten rozkład za zbieżny z rozkładem normalnym. Natomiast jeśli wynik testu Shapiro-Wilka nie potwierdzał zbieżności rozkładu danego parametru z rozkładem normalnym ($p < 0,05$), ale jego współczynnik skośności i kurtoza wskazywały na podobieństwo kształtu rozkładu tego parametru do kształtu rozkładu normalnego (współczynnik skośności między -1,00 a 1,00 i jednocześnie kurtoza między 2,00 a 4,00), również uznawano rozkład takiego parametru za zbieżny z rozkładem normalnym.
2. Porządkowy charakter skal zastosowanych do opisanego analizowanych parametrów.

Współczynnik korelacji rho został obliczony zgodnie z następującym wzorem:

$$\rho(xR, yR) = \frac{cov(xR, yR)}{SD(x) * SD(y)}, \text{ gdzie:}$$

xR – rangi zmiennej x ,

yR – rangi zmiennej y ,

cov – kowariancja,

SD – odchylenie standardowe.

W analizie korelacji przeprowadzono weryfikację istotności statystycznej współczynników korelacji rho, w której przyjęto $\alpha = 0,05$.

Wynikiem analizy korelacji był współczynnik korelacji Spearmana rho. Dla każdego z otrzymanych współczynników korelacji przeprowadzono test statystyczny weryfikujący jego istotność statystyczną. Jeśli współczynnik korelacji rho okazał się nieistotny statystycznie ($p > 0,05$), nie został włączony do omawianych wyników. Opisane wyniki bazowały więc jedynie na tych współczynnikach korelacji rho, które okazały się być istotne statystycznie ($p < 0,05$). Współczynniki korelacji rho mogły przyjmować wartości między -1,00 a 1,00. Wszystkie współczynniki korelacji o wartościach dodatnich oznaczały, że wyższym wartościom jednego parametru towarzyszyły wyższe wartości drugiego parametru, czyli wyższa istotność analizowanego narzędzia motywacyjnego łączyła się z wyższą oceną wpływu analizowanego narzędzia motywacyjnego na proces zarządzania wiedzą. W takim przypadku czym bliższy wartości 1,00 był wynik, tym silniejsza była opisywana zależność. Współczynnik korelacji rho o wartości 1,00 oznaczał najwyższą możliwą i jednocześnie idealną dodatnią zależność między dwoma parametrami. Z kolei w przypadku, gdy wartość współczynnika korelacji rho była ujemna, oznaczała ona, że wyższym wartościom jednego parametru towarzyszyły niższe wartości drugiego parametru, czyli jeśli istotność analizowanego narzędzia motywacyjnego była wyższa, to ocena wpływu analizowanego narzędzia motywacyjnego na proces w obszarze wiedzy była niższa. Jeśli współczynnik korelacji rho był równy 0,00 lub zbliżony do tej wartości, oznaczał on brak korelacji lub bardzo słabą siłę korelacji.

Uznaje się, że jeśli wartość współczynnika korelacji rho zawiera się w przedziale od -0,30 do 0,30, to taki współczynnik korelacji wskazuje na słabą relację między analizowanymi parametrami. Jeśli współczynnik korelacji rho przyjmuje wartość między -0,50 a -0,30 lub między 0,30 a 0,50, to świadczy on o umiarkowanej sile relacji. Natomiast jeśli współczynnik korelacji rho jest niższy niż -0,50 lub wyższy niż 0,50, to taką relację należy traktować jako silną. Z uwagi na licznosc istotnych zależności w niniejszej analizie, uznano, że jako szczególnie interesujące opisane zostaną takie relacje, których siła była umiarkowana lub wysoka.

W tabeli nr 26 przedstawiono metody, techniki oraz narzędzia badawcze służące do przygotowania ostatniego elementu etapu koncepcyjnego zaprezentowanej struktury prowadzenia badań - opracowania narzędzia badawczego.

Tabela 26. Metody, techniki oraz narzędzia badawcze wykorzystane w dysertacji.

Pytanie badawcze	Metoda badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
1	2	3	4
Czy obowiązujące w badanych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Ankietowanie Badanie dokumentów	Kwestionariusz ankiety
Czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Analiza literatury Ankietowanie Badanie dokumentów	Kwestionariusz ankiety
Czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Ankietowanie Badanie dokumentów	Kwestionariusz ankiety
Jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Ankietowanie Badanie dokumentów	Kwestionariusz ankiety
Jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Analiza literatury Ankietowanie	Kwestionariusz ankiety
Czy obowiązujące systemy motywowania są przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji?	Metoda ilościowa Analiza dokumentów	Ankietowanie Badanie dokumentów	Kwestionariusz ankiety

Źródło: opracowanie własne

Paradygmat funkcjonalistyczny wyznaczył przyjęcie ilościowej metody badawczej dla potrzeb realizacji głównego celu niniejszej pracy. Analiza technik badawczych pozwoliła na przyjęcie ankietowania i badania dokumentów jako najlepszej techniki badawczej, natomiast najbardziej adekwatnym narzędziem badawczym do przeprowadzenia etapu empirycznego dysertacji okazał się kwestionariusz ankiety. Opracowane narzędzie badawcze zostanie zaprezentowane w dalszej części pracy.

4.4. Opis narzędzia badawczego oraz sposób prowadzenia badań

Zasadniczym narzędziem badawczym, którym posłużono się w celu zebrania i zarejestrowania danych potrzebnych do przeprowadzenia badań był kwestionariusz ankiety, którego wzór stanowi załącznik nr 1 do niniejszej pracy.

Kwestionariusz ankiety, zgodnie z wymaganiami warsztatowymi badań społecznych, rozpoczynał się od słowa wstępnego (m.in. do kogo jest adresowany i czemu ma służyć), a także zawierał wyraźne wskazówki, co do sposobu wypełnienia¹⁸⁶. Kolejnym elementem składowym zastosowanego narzędzia badawczego był zbiór informacji o charakterystyce socjologicznej, a dotyczącej wieku, płci, wykształcenia oraz formy zatrudnienia respondenta.

W liczącym łącznie 15 stron kwestionariuszu ankiety zawarto pytania dotyczące następujących kwestii:

1. Czy pracownik wypełniający ankietę posiada cechy pracownika wiedzy?
2. Który ze wskazanych w ankiecie czynników motywacyjnych jest dla respondenta najważniejszy?
3. Czy obowiązujący w organizacji system motywowania jest spójny z oczekiwaniami respondenta?
4. Czy obowiązujący w organizacji system motywowania skłania ankietowanego do odejścia z obecnej organizacji?
5. W jakim stopniu poszczególne czynniki motywacyjne wpływają na elementy procesu zarządzania wiedzą?
6. W jakim stopniu uruchomienie jednego z elementów procesu zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?

Pierwsze pytanie służy ocenie, czy pracownik wypełniający kwestionariusz ankiety spełnia kryteria pracownika wiedzy. Na podstawie literatury przedmiotu wybrano do ankiety zestaw cech charakteryzujących pracownika wiedzy i poproszono respondentów o zaznaczenie odpowiedzi „TAK” przy wyborze tych cech, z którymi respondent się identyfikuje lub „NIE” przy wyborze cech, z którymi się nie utożsamia. W ankiecie wyodrębniono piętnaście cech pracownika wiedzy i przyjęto założenie, iż udzielenie co najmniej dwunastu odpowiedzi pozytywnych („TAK”) kwalifikuje

¹⁸⁶ Krajewski M., *Badania pedagogiczne*, Wydawnictwo Naukowe „NOVUM” Sp. z o.o., Płock 2006, str. 21

respondenta do dalszego wypełniania ankiety. W przypadku udzielenia odpowiedzi pozytywnych („TAK”) w ilości mniejszej niż dwanaście, ankieta jest zamykana. Wyłoniona spośród ankietowanych grupa przechodzi do kolejnej części ankiety

Pytanie drugie dotyczy ustalenia stopnia ważności wybranych czynników motywacyjnych. W tym celu przygotowano zestaw czynników motywacyjnych opracowany na podstawie benchmarkingu literatury przedmiotu, uwzględniający oczekiwania pracowników wiedzy w przełożeniu na ich zmotywowanie do zaangażowania w pracę twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe. Ankietowanych poproszono o określenie, jaki stopień ważności przypisują danym czynnikom. Każdy czynnik oceniany był według pięciostopniowej skali Likerta (Nieważny/Raczej nieważny/Obojętny/Raczej ważny/Ważny).

Pytanie trzecie dotyczy ustalenia, czy obowiązujący system motywacyjny w organizacji macierzystej jest spójny z oczekiwaniami jej pracownika. Z kolei pytanie czwarte miało na celu ustalenie, na ile przyjęty w organizacji macierzystej pracownika wiedzy system motywacyjny ma wpływ na podjęcie przez niego decyzji o odejściu. Dwa powyższe pytania również oceniane były przez respondentów na pięciostopniowej skali Likerta obejmującej odpowiedzi: nie zgadzam się/raczej się nie zgadzam/trudno powiedzieć/raczej się zgadzam/zgadzam się.

Blok piąty obejmuje osiem pytań dotyczących oceny stopnia ważności danego czynnika motywacyjnego na procesy zarządzania wiedzą: pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, kodyfikację wiedzy jawnej, kodyfikację wiedzy ukrytej, dzielenie się wiedzą jawną, dzielenie się wiedzą ukrytą oraz wykorzystanie wiedzy jawnej i wykorzystanie wiedzy ukrytej. Dla uproszczenia ankiety i uczynienia jej zrozumiałą dla respondentów słowo „kodyfikacja” zastąpiono określeniem „zachowanie/usystematyzowanie”. Również dla poprawnego zrozumienia treści pytań umieszczonych w kwestionariuszu zdefiniowano wiedzę jawną jako ogólnodostępną, a wiedzę ukrytą jako wiedzę indywidualną, wewnętrzną. Czynniki motywacyjne dla poszczególnych procesów zarządzania wiedzą zostały opracowane na podstawie przeglądu i analizy literatury przedmiotu. Uwzględniono takie czynniki, które są najbardziej zasadne przy wykorzystaniu ich w danym procesie. Do zestawu pytań bloku piątego również zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Oceny dokonywane

przez respondentów zamykały się w pięciu dostępnych możliwościach odpowiedzi: 1 - zdecydowanie nie wpływa, 2 - nie wpływa, 3 - jest obojętne, 4 - wpływa, 5 - zdecydowanie wpływa.

Ostatni, szósty blok, obejmuje kolejnych osiem pytań i odnosi się do ustalenia w jakim stopniu, według respondenta, uruchomienie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jego procesy. Pytania te oceniane były przez ankietowanych na pięciostopniowej skali Likerta i przypisano im następujące odpowiedzi: 1 - zdecydowanie nie wpływa, 2 - nie wpływa, 3 - jest obojętne, 4 - wpływa, 5 - zdecydowanie wpływa.

Jak można zauważyć, tak przygotowane bloki pytań oraz zastosowanie do nich pięciostopniowej skali oceniającej są w stanie umożliwić, po pierwsze – rozpoznanie, czy ankietowany pracownik posiada cechy pracownika wiedzy, po drugie – czy udzielone przez niego odpowiedzi będą równocześnie stanowiły odpowiedź na pytania badawcze przyjęte dla realizacji głównego celu niniejszej pracy.

Poniżej zestawiono pytania badawczych z pytaniami z kwestionariusza ankiety.

Tabela 27. Zestawienie pytań badawczych z pytaniami z kwestionariusza ankiety.

<p>Pytanie badawcze nr 1</p> <p>Czy obowiązujące w badanych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy?</p>
<p>Pytanie z kwestionariusza ankiety</p> <p>Proszę ocenić poniższe stwierdzenia, zaznaczając X w odpowiedniej kratce: <i>System motywowania w mojej firmie jest spójny z moimi oczekiwaniami</i> (pytanie nr 2 z kwestionariusza ankiety)</p>
<p>Pytanie badawcze nr 2</p> <p>Czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?</p>
<p>Pytanie z kwestionariusza ankiety</p> <p>Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej (ogólnodostępnej), zaznaczając X w odpowiedniej kratce – wymieniono 29 czynników motywacyjnych (pytanie nr 3 z kwestionariusza ankiety)</p> <p>Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej), zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 29 czynników motywacyjnych (pytanie nr 4 z kwestionariusza ankiety)</p> <p>Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) w organizacji, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 12 czynników motywacyjnych (pytanie nr 5 z kwestionariusza ankiety)</p>

Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej) w organizacji**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 12 czynników motywacyjnych (pytanie nr 6 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 28 czynników motywacyjnych (pytanie nr 7 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 28 czynników motywacyjnych (pytanie nr 8 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 35 czynników motywacyjnych (pytanie nr 9 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono 35 czynników motywacyjnych (pytanie nr 10 z kwestionariusza ankiety)

Pytanie badawcze 3

Czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?

Pytanie z kwestionariusza ankiety

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce – wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 11 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej wewnętrznej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 12 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu zachowanie/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 13 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 14 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu dzielenie się wiedzą jawną (ogólnodostępną) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 15 z kwestionariusza ankiety)

Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu dzielenie się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 16 z kwestionariusza ankiety)

<p>Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wykorzystanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 17 z kwestionariusza ankiety)</p> <p>Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wykorzystanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej) wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce - wymieniono pozostałe procesy zarządzania wiedzą (pytanie nr 18 z kwestionariusza ankiety)</p>
<p style="text-align: center;">Pytanie badawcze nr 4</p> <p>Jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?</p> <p style="text-align: center;">Pytanie z kwestionariusza ankiety</p> <p>Proszę określić, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, jak ważnym czynnikiem motywacyjnym jest dla Pana/Pani dany czynnik – wymieniono 35 czynników motywacyjnych (pytanie nr 1 z kwestionariusza ankiety)</p>
<p style="text-align: center;">Pytanie badawcze nr 5</p> <p>Jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?</p> <p style="text-align: center;">Pytanie z kwestionariusza ankiety</p> <p>Odpowiedź na to pytanie badawcze stanowi korelacja odpowiedzi na pytania badawcze nr 2 i 4, czyli odpowiedzi nr od 3 do 10 z pytaniem nr 1 z kwestionariusza ankiety</p>
<p style="text-align: center;">Pytanie badawcze nr 6</p> <p>Czy obowiązujące systemy motywowania są przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji?</p> <p style="text-align: center;">Pytanie z kwestionariusza ankiety</p> <p>Proszę ocenić poniższe stwierdzenia, zaznaczając X w odpowiedniej kratce: <i>System motywowania w mojej firmie powoduje chęć odejścia z obecnej firmy</i> (pytanie nr 2 z kwestionariusza ankiety)</p>

Zródło: opracowanie własne

4.5. Charakterystyka badanych podmiotów oraz sposób przeprowadzenia badań

Dobór próby jest procesem, który ma kluczowe znaczenie w pracy badawczej i obejmuje czynności polegające na zdefiniowaniu badanej zbiorowości, określeniu operatu losowania, ustaleniu liczebności próby, wyborze metody doboru próby oraz pobraniu próby z określonego planu.

W niniejszej pracy wybrane do badań podmioty zostały wytypowane metodą doboru nieprobabilistycznego na zasadzie doboru celowego. Dobór celowy polega na subiektywnym wyborze badanych podmiotów z nadzieją na uzyskanie najpełniejszych informacji.

Dobór celowy wpłynął jednocześnie na ograniczenie możliwego wyboru tylko do organizacji spełniających przyjęte założenia. W związku z tym do celów badawczych wytypowano organizacje spełniające następujące kryteria:

- Spółki stanowiące kluczowy element infrastruktury transportowej o znaczeniu strategicznym dla Polski w aspekcie gospodarczym, bezpieczeństwa narodowego oraz mobilności;
- Spółki działające w województwie pomorskim, na którego terenie znajdują się najistotniejsze węzły komunikacyjne, z uwagi na występowanie miejsc krzyżowania się różnych szlaków transportu;
- Spółki, w których udział procentowy w kapitale zakładowym posiada Skarb Państwa oraz Spółki kapitałowo powiązane;
- Spółki zatrudniające powyżej 250 osób;
- Spółki nie będące w stanie upadłości likwidacyjnej.

Biorąc powyższe pod uwagę do badania zakwalifikowały się organizacje zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 28. Organizacje zakwalifikowane do badania.

Podmiot dominujący Grupy Kapitałowej	Nazwa Spółki	Organ reprezentujący Skarb Państwa
1	2	3
Polskie Porty Lotnicze SA	Port Lotniczy Gdańsk Sp. z o.o.	Ministerstwo Infrastruktury
	Welcome Airport Services Sp. z o.o.	
Polskie Koleje Państwowe SA	PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście Sp. z o.o.	Ministerstwo Infrastruktury
PKP Polskie Linie Kolejowe SA	Pomorskie Przedsiębiorstwo Mechaniczno-Torowe Sp. z o.o.	Ministerstwo Infrastruktury
Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA	Port Gdański Eksploatacja SA	Ministerstwo Infrastruktury
Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA	-	Ministerstwo Infrastruktury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/lista-spolek-nadzorowanych>; <https://www.polish-airports.com/pl/grupa-kapitalowa.html>; <https://www.plk-sa.pl/o-spolce/o-pkp-polskich-liniach-kolejowych-sa/spolki-zalezne>; <https://portgdansk.bip.gov.pl/spolki-zalezne-i-stowarzyszone/13.html>;

Do Zarządów każdej z tych organizacji wystosowano pismo z prośbą o umożliwienie przeprowadzenia badań wraz z załączonym kwestionariuszem ankiety. Na prośbę odpowiedziały trzy organizacje spośród sześciu wytypowanych. Ich charakterystyka została przedstawiona w tabeli nr 29.

Żadna z badanych organizacji nie udzieliła zgody na użycie jej nazwy ani znaku firmowego, uzasadniając swoją decyzję o zachowaniu anonimowości tym, iż przyjęte przez te organizacje systemy motywowania stanowią dla nich bardzo wrażliwe obszary.

Tabela 29. Charakterystyka badanych organizacji.

Kryterium	Organizacja	Organizacja	Organizacja
	A	B	C
1	2	3	4
Rodzaj infrastruktury transportowej	Morski	Kolejowy	Lotniczy
Profil działalności	Usługi	Usługi	Usługi
Wielkość przedsiębiorstwa	Duże	Duże	Duże
Zasięg prowadzonej działalności	Globalny	Globalny	Globalny
Aktualne zatrudnienie	358	599	1923

Zródło: opracowanie własne

Pierwsza z badanych organizacji, przedsiębiorstwo A, jest jednym z najważniejszych portów morskich w regionie Morza Bałtyckiego. Odgrywa kluczową rolę w wymianie handlowej pomiędzy Polską a resztą świata, obsługując zarówno przewozy towarowe, jak i pasażerskie. Stanowi ważny węzeł logistyczny, integrujący transport morki z kolejowym, drogowym i lotniczym. Przyciąga jednocześnie inwestycje zagraniczne, rozwijając przy tym sektor usług związanych z logistyką, magazynowaniem i przetwarzaniem, co przyczynia się do wzrostu gospodarczego regionu. Jest członkiem wielu organizacji krajowych i międzynarodowych, co pozytywnie wpływa na popularyzację regionu Morza Bałtyckiego wśród turystów, armatorów i operatorów wycieczek.

Organizacja B jest kluczowym elementem infrastruktury kolejowej, zapewniając przewozy pasażerskie i towarowe na terenie całego kraju oraz poza nim, integrując tym samym transport kolejowy z innymi formami transportu (morski, drogowy, lotniczy). Inwestując w infrastrukturę kolejową, poprzez budowę i modernizację linii kolejowych, wspiera rozwój regionalny i gospodarczy.

Kolejny podmiot, przedsiębiorstwo C, działające w branży lotniczej, umożliwia szybkie przemieszczanie się osób i towarów na duże odległości, co jest niezwykle istotne

dla dynamicznego rozwoju gospodarczego. Wspiera tym samym rozwój turystyki, biznesu i wymianę kulturową. Organizacja ta integruje transport lotniczy z transportem kolejowym, drogowym i morskim. Obsługując przewozy cargo spełnia wymagania szybkiego dostarczania towarów, co jest niezwykle istotne chociażby w medycynie.

Konkludując, wszystkie wyżej zaprezentowane organizacje stanowią integralną część systemu logistycznego, umożliwiającego przepływ towarów i osób. Wspierają handel międzynarodowy, rozwój regionalny oraz mobilność. Zapewniają również infrastrukturę krytyczną dla operacji wojskowych, kryzysowych oraz energetycznych. Każda z wyżej wymienionych organizacji podlega regulacjom prawnym i są one zarządzane zgodnie z krajowymi i międzynarodowymi standardami dotyczącymi bezpieczeństwa, efektywności i ochrony środowiska.

W każdej z wyżej wymienionych organizacji podany został kontakt telefoniczny i mejlowy do Dyrektorów HR, celem dalszego procedowania badań. Kwestionariusz ankiety do badanych organizacji przesyłany został w formie elektronicznej (link do ankiety), do Dyrektorów HR, którzy następnie ekspediowali przesłany link do pracowników. Ankiety stworzono na platformie ankieter.pl i webankieta.pl. Badanie zostało przeprowadzone w czwartym kwartale 2023 roku oraz w pierwszym kwartale 2024 roku. Dyrektorzy HR każdej z firm, po uprzednim uzgodnieniu z badaczem, rozesłali ankiety do możliwie największej liczby pracowników organizacji. Taki dobór osób do badania został podyktowany przekonaniem badacza, iż każdy z pracowników może znacząco przyczynić się do rozwoju organizacji, dlatego też system motywowania powinien obejmować wszystkich pracowników spełniających standardy firmy. Ponadto każdy z pracowników, jeśli jeszcze nie posiada cech pracownika wiedzy, stanowi potencjalne możliwości do ich nabycia. Również koncentracja tylko na wybranych pracownikach może powodować frustrację u pozostałych pracowników, co spowoduje ich zniechęcenie i ostateczne odejście z organizacji. Tak więc:

- w organizacji A rozesłano link z kwestionariuszem ankiety do 336 osób. Grupę tę stanowią pracownicy umysłowi tej organizacji posiadający dostęp do komputera;
- w organizacji B i C link z kwestionariuszem ankiety został umieszczony na wewnętrznej platformie komunikacyjnej, przez co możliwość wzięcia udziału w badaniu posiadali wszyscy pracownicy.

W pierwszej części kwestionariusza ankiety respondenci na podstawie własnej oceny mieli określić, czy posiadają cechy pracownika wiedzy potwierdzając co najmniej

12 z 15 wymienionych w ankiecie cech pracownika wiedzy. W przypadku udzielenia odpowiedzi „TAK” na mniej niż dwanaście pytań postawionych w pierwszej części ankiety, respondent kończył dalszy udział w badaniu.

Odpowiedzi zwrotne z ankiet kształtowały się następująco:

- z organizacji A otrzymano 72 poprawnie wypełnione ankiety;
- z organizacji B otrzymano 93 poprawnie wypełnione ankiety;
- z organizacji C otrzymano 253 poprawnie wypełnione ankiety.

Łącznie przeanalizowano grupę 418 respondentów posiadających cechy pracownika wiedzy.

W każdej z badanych organizacji jako technikę badawczą wykorzystano badanie dokumentów i ankietowanie, natomiast jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusz ankiety. Wszystkie organizacje wyraziły zgodę na udostępnienie do badań wybranych dokumentów, które poddano szczegółowej analizie.

W poniższej tabeli wyszczególniono wykaz badanych dokumentów w wytypowanych podmiotach.

Tabela 30. Wykaz analizowanych dokumentów w badanych organizacjach.

Podmiot	Analizowane dokumenty
1	2
Organizacja A	<ul style="list-style-type: none"> • aktualny odpis KRS, • informacje ze strony internetowej organizacji i social media, • aktualne ogłoszenia o pracę, • sprawozdania z działalności Spółki za lata 2022,2023, • struktura zatrudnienia, • obowiązujące regulaminy, • obowiązujące procedury.
Organizacja B	<ul style="list-style-type: none"> • aktualny odpis KRS, • informacje ze strony internetowej organizacji, • aktualne ogłoszenia o pracę, • sprawozdania z działalności Spółki za lata 2022,2023, • struktura zatrudnienia, • obowiązujące regulaminy.
Organizacja C	<ul style="list-style-type: none"> • aktualny odpis KRS, • informacje ze strony internetowej organizacji, • aktualne ogłoszenia o pracę,

	<ul style="list-style-type: none"> • sprawozdania z działalności Spółki za lata 2022,2023, • struktura zatrudnienia, • obowiązujące regulaminy.
--	--

Źródło: opracowanie własne

Należy podkreślić, iż w każdym z wytypowanych przedsiębiorstw pozytywnie odnoszono się do prowadzonych badań. Dyrektorzy HR czynnie wspierali badania poprzez zachęcanie pracowników do wypełnienia ankiety. Ponadto w organizacji B jeden z pracowników poprosił o bezpośredni kontakt z badaczem, celem szczegółowego omówienia problemu badawczego i podzielenia się z badaczem swoimi doświadczeniami w zakresie systemów motywowania zdobytymi w organizacjach, z którymi wcześniej współpracował.

Analizowana grupa badawcza składała się z $n = 418$ respondentów. Liczebność pracowników przedsiębiorstwa A wynosiła $n = 72$ i stanowili oni 17% wszystkich respondentów. Liczebność pracowników przedsiębiorstwa B wynosiła $n = 93$ i stanowili oni 22% wszystkich respondentów. Liczebność pracowników przedsiębiorstwa C wynosiła $n = 253$ i stanowili oni 61% wszystkich respondentów. Charakterystyka całej grupy badawczej oraz charakterystyka badanych w poszczególnych organizacjach, uwzględniająca wiek, płeć wykształcenie i rodzaj umowy została zaprezentowana w tabeli nr 31.

Tabela 31. Charakterystyka całej grupy badawczej oraz charakterystyki poszczególnych organizacji.

Cecha	Cała próba badawcza (n = 418)		Organizacja A (n = 72)		Organizacja B (n = 93)		Organizacja C (n = 253)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Wiek								
20-35 lat	200	47,8	31	43,1	44	47,3	125	49,4
36-45 lat	114	27,3	25	34,7	27	29,0	62	24,5
46-55 lat	66	15,8	10	13,9	14	15,1	42	16,6
56-65 lat	38	9,1	6	8,3	8	8,6	24	9,5
Płeć								
Kobieta	163	39,0	33	45,8	37	39,8	93	36,8
Mężczyzna	255	61,0	39	54,2	56	60,2	160	63,2
Wykształcenie								
Wyższe	357	85,4	63	87,5	80	86,0	214	84,6
Średnie	61	14,6	9	12,5	13	14,0	39	15,4
Zatrudnienie								
Umowa o pracę	379	90,7	68	94,4	81	87,1	230	90,9
Umowa cywilnoprawna/kontrakt	39	9,3	4	5,6	12	12,9	23	9,1

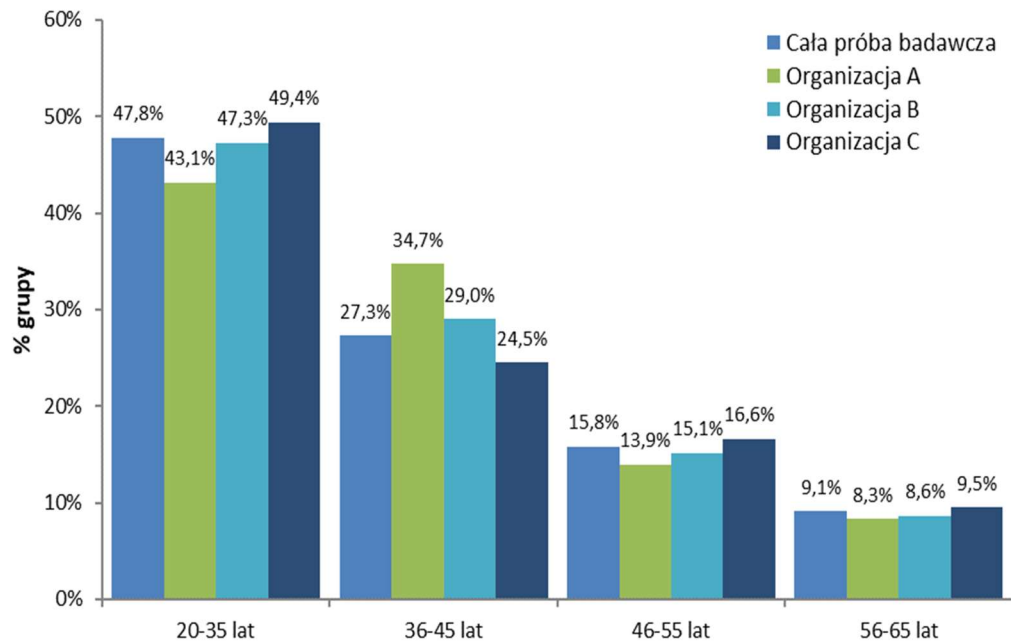
Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W poddanej badaniu grupie pracowników niemal połowę stanowili najmłodszy pracownicy będący w wieku między 20 a 35 lat (47,8%). Drugą pod względem liczebności grupą byli pracownicy w wieku między 36 a 45 lat (27,3%). Najstarsi respondenci stanowili mniej liczne grupy (46-55 lat: 15,8% i 56-65 lat: 9,1%).

Pracownicy w wieku 20-35 lat we wszystkich poddanych badaniu organizacjach stanowili najliczniejszą grupę: w organizacji A było to 43,1% badanych, w organizacji B - 47,3%, a w organizacji C - 49,4% badanych. Pracownicy w wieku 36-45 lat w organizacji A stanowili 34,7% badanych, w organizacji B - 29,0%, a w organizacji C - 24,5% badanych. Pracownicy w przedziale wiekowym 46-55 lat w organizacji stanowili 13,9%, w organizacji B - 15,1%, a w organizacji C - 16,6%. Najmniej liczną grupę badanych stanowili pracownicy w wieku 56-65 lat: w organizacji A - 8,3%, w organizacji B - 8,6%, a w organizacji C - 9,5% ogółu badanych.

Rozkład wieku w badanej grupie został przedstawiony na wykresie nr 1.

Wykres 1. Rozkład wieku w całej badanej grupie oraz w podziale na badane organizacje.

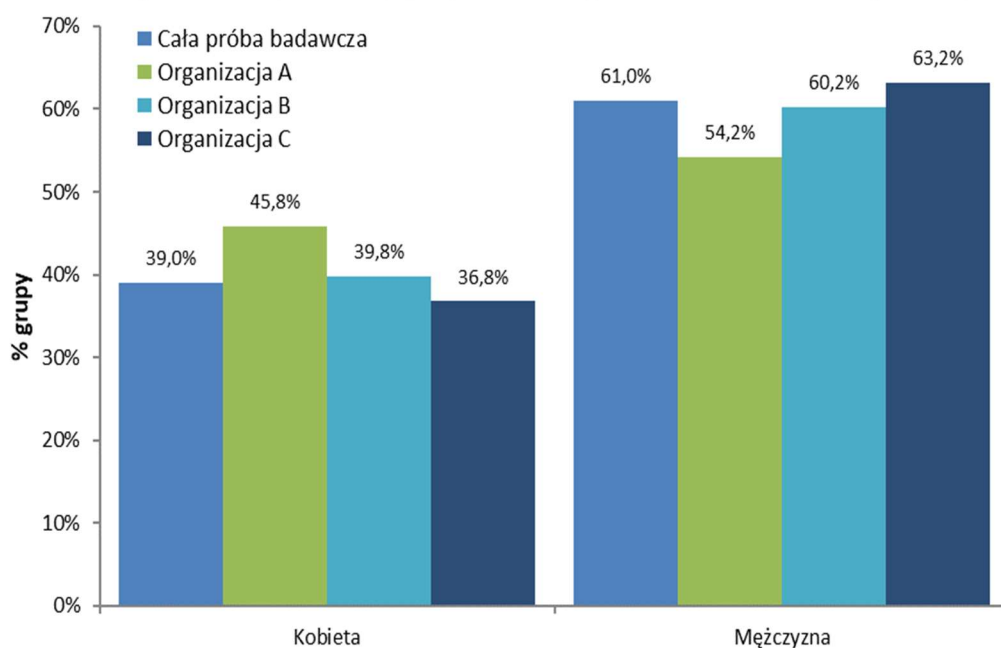


Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Analizując wszystkich poddanych badaniu pracowników pod kątem płci, stwierdza się, że w badanej grupie mężczyźni stanowili 61,0%, a kobiety 39,0% respondentów. Natomiast w podziale na organizacje wyniki przedstawiają się następująco: w organizacji A mężczyźni stanowili 54,2% badanych, kobiety 45,8%; w organizacji B mężczyźni stanowili 60,2%, kobiety - 39,8%; w organizacji C mężczyźni stanowili 63,2%, a kobiety 36,8%.

Rozkład płci został przedstawiony w sposób wizualny na wykresie nr 2.

Wykres 2. Rozkład płci w całej badanej grupie oraz w podziale na badane organizacje.

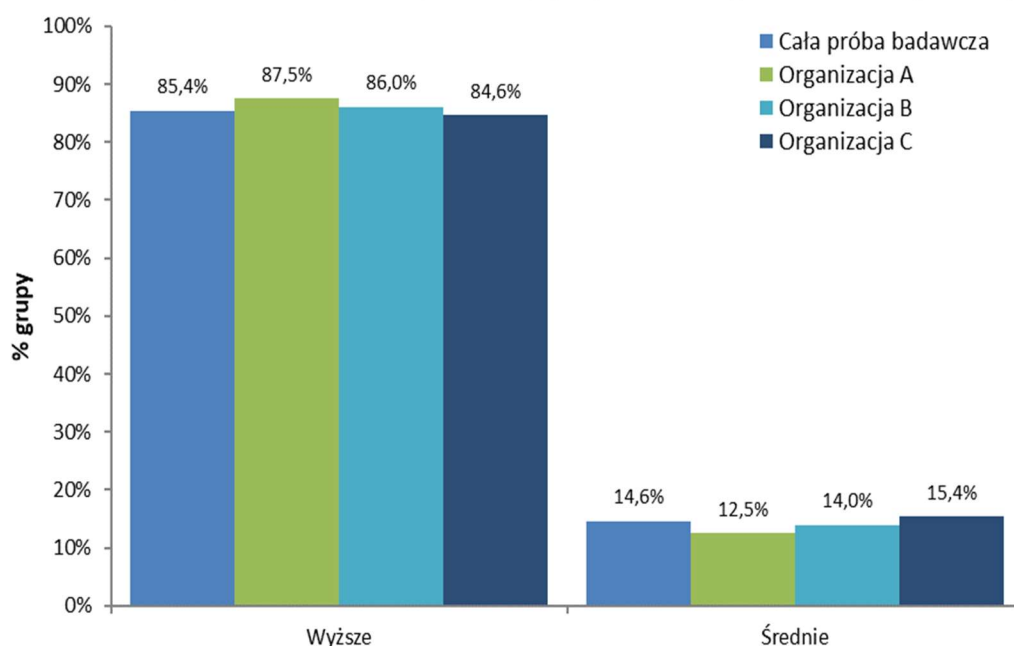


Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Rozpatrując badaną grupę pod względem wykształcenia, zdecydowanie dominowały osoby posiadające wykształcenie wyższe (85,4%). Pozostali pracownicy ukończyli edukację na poziomie średnim (14,6%). W rozbiciu na organizacje podział pracowników według wykształcenia kształtował się następująco: w organizacji A - 87,5% badanych pracowników posiadało wykształcenie wyższe, natomiast 12,5% pracowników - wykształcenie średnie. W organizacji B pracownicy z wykształceniem wyższym stanowili 86%, a z wykształceniem średnim 14,0% badanych. W organizacji C aż 84,6% badanych posiadało wyższe wykształcenie, a 15,4% wykształcenie średnie.

Rozkład wykształcenia przedstawiono na wykresie nr 3.

Wykres 3. Rozkład wykształcenia w całej badanej grupie oraz w podziale na organizacje.

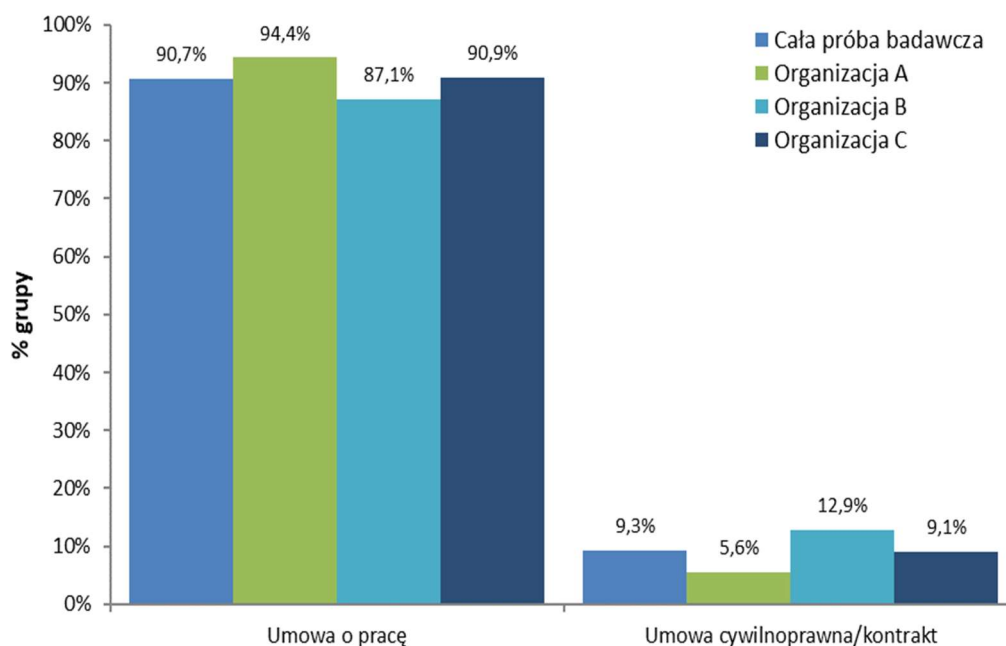


Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Zdecydowana większość badanych była zatrudniona na podstawie umowy o pracę (90,7%). Pozostali byli związani z pracodawcą na podstawie umowy cywilnoprawnej lub tzw. kontraktu (9,3%). W organizacji A pracownicy zatrudnieni na podstawie umów o pracę, którzy wzięli udział w badaniu, stanowili 94,4%, pozostała grupa pracowników zatrudniona była na podstawie umów cywilnoprawnych (5,6%). W organizacji B badani zatrudnieni na podstawie umów o pracę stanowili 87,1%, zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych - 12,9%. W organizacji C zatrudnieni na podstawie umów o pracę stanowili grupę 90,9% badanych, a zatrudnieni w ramach umów cywilnoprawnych - 9,1%.

Rozkład formy zatrudnienia został przedstawiony na wykresie nr 4.

Wykres 4. Rozkład rodzaju zatrudnienia w całej badanej grupie oraz w podziale na organizacje.



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Reasumując, dobór badanych podmiotów ma kluczowe znaczenie w pracy badawczej. Zwiększa bowiem prawdopodobieństwo uzyskania obiektywnych i rzetelnych wyników badań. Organizując badanie należy uwzględnić niechęć respondentów do wzięcia udziału w badaniu, z uwagi na ujawnienie ich odpowiedzi. Z tego też powodu należy dołożyć wszelkich starań związanych ze zminimalizowaniem oporu osób reprezentujących badane podmioty, poprzez zachowanie ich anonimowości. W trakcie każdego etapu prowadzonych badań do niniejszej pracy dbano o zachowanie pełnej anonimowości, zarówno organizacji jak i respondentów objętych badaniami, co dało możliwość uzyskania znacznego zwrotu kwestionariuszy ankiet.

4.6. Sposób prezentacji wyników badań

W celu zaprojektowania rzetelnego, obiektywnego i przejrzystego sposobu prezentacji otrzymanych wyników badań postanowiono zweryfikować:

- czy istnieje istotna różnica pomiędzy każdą zweryfikowaną cechą (wiek, płeć, wykształcenie, rodzaj umowy o pracę) w zakresie badanych organizacji;
- czy istnieje istotna różnica w znaczeniu czynników motywacyjnych między badanymi organizacjami.

W zakresie weryfikacji istotnej różnicy pomiędzy każdą zweryfikowaną cechą w zakresie badanych przedsiębiorstw wykorzystano test chi-kwadrat Pearsona – tabela nr 32.

Tabela 32. Porównanie charakterystyk między poszczególnymi organizacjami.

Cecha	Cała próba badawcza (n = 418)		Organizacja A (n = 72)		Organizacja B (n = 93)		Organizacja C (n = 253)		p
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Wiek									
20-35 lat	200	47,8	31	43,1	44	47,3	125	49,4	0,892
36-45 lat	114	27,3	25	34,7	27	29,0	62	24,5	
46-55 lat	66	15,8	10	13,9	14	15,1	42	16,6	
56-65 lat	38	9,1	6	8,3	8	8,6	24	9,5	
Płeć									
Kobieta	163	39,0	33	45,8	37	39,8	93	36,8	0,535
Mężczyzna	255	61,0	39	54,2	56	60,2	160	63,2	
Wykształcenie									
Wyższe	357	85,4	63	87,5	80	86,0	214	84,6	0,963
Średnie	61	14,6	9	12,5	13	14,0	39	15,4	
Zatrudnienie									
Umowa o pracę	379	90,7	68	94,4	81	87,1	230	90,9	0,188
Umowa cywilnoprawna/kontrakt	39	9,3	4	5,6	12	12,9	23	9,1	

p – wartość p testu chi-kwadrat Pearsona porównującego poszczególne cechy między organizacjami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Analizując otrzymane wyniki testu chi-kwadrat Pearsona, stwierdza się, że w przypadku każdej cechy uzyskano wynik świadczący o braku istotności statystycznej różnic między przedsiębiorstwami ($p > 0,05$). W związku z tym można było przyjąć, że wśród respondentów poddanych badaniu, a stanowiących zasoby analizowanych organizacji, nie było znaczących różnic pod względem wieku, płci, wykształcenia i rodzaju zatrudnienia.

Rozpatrując natomiast znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych w podziale na przedsiębiorstwa, dla każdego czynnika motywacyjnego przeprowadzono test Kruskala-Wallis'a. Znaczenie poszczególnych czynników w podziale na przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli nr 33.

Tabela 33. Znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych w opinii pracowników, w podziale na analizowane przedsiębiorstwa oraz porównanie znaczenia czynników motywacyjnych między przedsiębiorstwami.

Czynnik motywacyjny	Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia ± SD			
	Organizacja A	Organizacja B	Organizacja C	p
	(n = 72)	(n = 93)	(n = 253)	
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	4,42 ± 0,73	4,39 ± 0,74	4,41 ± 0,71	0,961
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	4,60 ± 0,57	4,62 ± 0,57	4,60 ± 0,55	0,883
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	4,60 ± 0,52	4,61 ± 0,55	4,63 ± 0,53	0,818
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	4,42 ± 0,69	4,37 ± 0,70	4,35 ± 0,72	0,783
Możliwość awansu	4,47 ± 0,87	4,45 ± 0,83	4,32 ± 0,86	0,137
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji	3,83 ± 0,95	3,85 ± 0,93	3,90 ± 0,84	0,964
Elastyczny czas pracy	4,28 ± 0,91	4,27 ± 0,92	4,30 ± 0,81	0,996
Elastyczna forma zatrudnienia	3,61 ± 1,32	3,54 ± 1,36	3,55 ± 1,34	0,940
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	3,74 ± 1,15	3,77 ± 1,11	3,74 ± 1,17	0,989
Praca w firmie o dużym znaczeniu	3,75 ± 0,93	3,75 ± 0,92	3,70 ± 0,94	0,850
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,72 ± 0,54	4,75 ± 0,52	4,79 ± 0,50	0,396
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,72 ± 0,51	4,74 ± 0,49	4,71 ± 0,51	0,826
Efektywna komunikacja	4,71 ± 0,52	4,68 ± 0,53	4,71 ± 0,52	0,864
Spotkania/wyjazdy integracyjne	3,38 ± 1,17	3,38 ± 1,18	3,56 ± 1,12	0,285

Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	4,38 ± 0,64	4,33 ± 0,66	4,21 ± 0,63	0,063
Sprawiedliwe traktowanie	4,81 ± 0,46	4,81 ± 0,47	4,76 ± 0,54	0,756
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	4,67 ± 0,71	4,70 ± 0,66	4,74 ± 0,64	0,690
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	3,47 ± 1,31	3,49 ± 1,29	3,38 ± 1,37	0,776
Fizyczne warunki pracy	4,10 ± 0,95	4,18 ± 0,90	4,14 ± 0,83	0,769
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,26 ± 0,77	4,30 ± 0,72	4,33 ± 0,66	0,902
Możliwość pracy zdalnej	4,67 ± 0,71	4,70 ± 0,66	4,74 ± 0,64	0,690
Wynagrodzenie zasadnicze	4,85 ± 0,36	4,82 ± 0,42	4,76 ± 0,44	0,253
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	4,79 ± 0,47	4,78 ± 0,46	4,75 ± 0,47	0,578
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje	4,51 ± 0,67	4,49 ± 0,67	4,47 ± 0,74	0,971
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	4,08 ± 1,03	4,17 ± 1,00	4,23 ± 0,97	0,490
Wynagrodzenie kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)	3,38 ± 1,11	3,42 ± 1,07	3,40 ± 1,07	0,976
Świadczenia socjalno - bytowe	3,89 ± 1,04	3,99 ± 0,98	4,07 ± 0,87	0,466

SD – odchylenie standardowe, p – wartość p testu Kruskala-Wallis'a porównującego znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych między organizacjami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Jak wynika z przeprowadzonej analizy danych przedstawionych w powyższej tabeli, dla wszystkich czynników motywacyjnych wartość p w teście Kruskala-Wallis'a była wyższa niż 0,05, a więc nie było podstaw do stwierdzenia statystycznie istotnej różnicy między badanymi organizacjami w odniesieniu do znaczenia czynników motywacyjnych.

Biorąc pod uwagę brak znaczących różnic między badanymi przedsiębiorstwami w zakresie wieku, płci, wykształcenia i rodzaju zatrudnienia pracowników (tabela nr 32), jak również na podstawie stwierdzenia braku istotnych statystycznie różnic w znaczeniu czynników motywacyjnych (tabela nr 33), podjęto decyzję o przeprowadzeniu dalszej analizy dla całej grupy badawczej łącznie bez podziału na przedsiębiorstwa.

ROZDZIAŁ V. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WIEDZY ZINTEGROWANY Z KONCEPCJĄ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

5.1. Ocena systemu motywowania obowiązującego w miejscu pracy respondentów

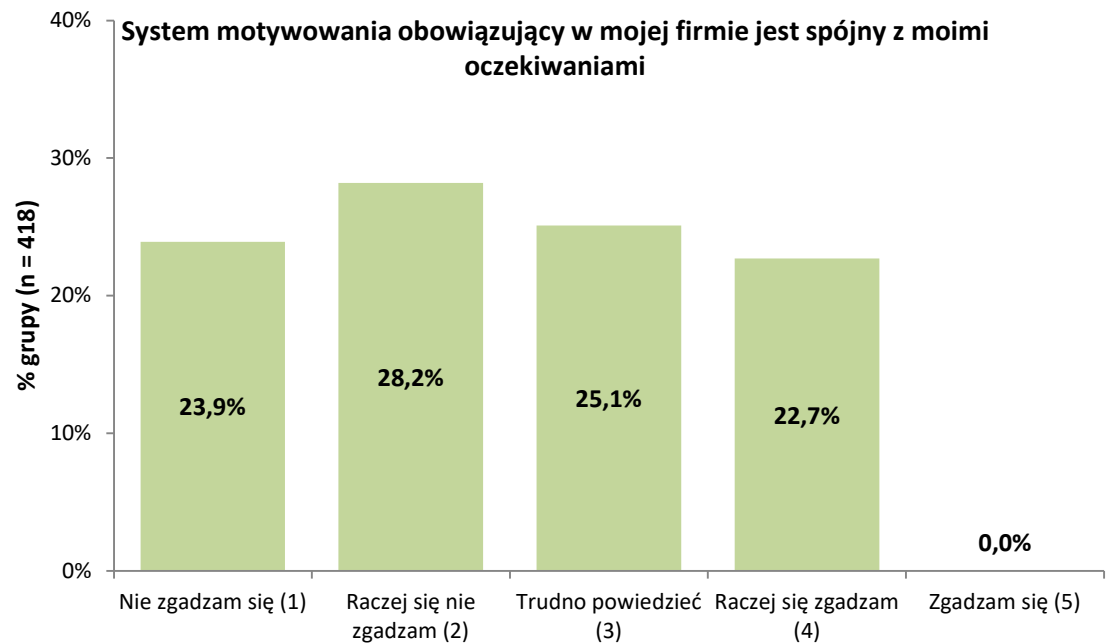
Podjętą próbę opracowania koncepcji systemu motywowania dedykowanego pracownikom wiedzy, w pierwszej kolejności należy rozpoznać jak system motywowania obowiązujący w miejscu ich pracy jest oceniany przez samych zainteresowanych. W tym celu postawiono dwa pytania badawcze:

- czy obowiązujące we współczesnych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy? – pytanie badawcze nr 1
- czy obowiązujące systemy motywowania mogą być przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji? – pytanie badawcze nr 6

Badani pracownicy wiedzy odnieśli się do systemów motywowania obowiązujących w ich własnych firmach odpowiadając na pytanie nr 2 z kwestionariusza ankiety. Ocenili w nim, czy są one zgodne z ich oczekiwaniami oraz czy niedostatki tych systemów mogą być powodem rezygnacji z obecnego miejsca zatrudnienia. Oba wymiary zostały ocenione na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak zgody, a 5 oznaczało najwyższy stopień zgody z danym stwierdzeniem.

W przypadku oceny zgodności systemu motywacyjnego z własnymi oczekiwaniami, nikt nie potwierdził pełnej zgody. Z kolei liczba wskazań pozostałych możliwości odpowiedzi z kafeterii charakteryzowała się relatywnie równomiernym rozkładem: od 22,7% respondentów, którzy uważali, że system motywacyjny w ich firmie jest raczej zgodny z oczekiwaniami do 28,2% respondentów, według których system motywacyjny jest raczej niezgodny z ich osobistymi preferencjami. Dokładny rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku nr 11.

Rysunek 11. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie oceny zgodności systemu motywowania obowiązujących w organizacjach, w których pracują z ich oczekiwaniami



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

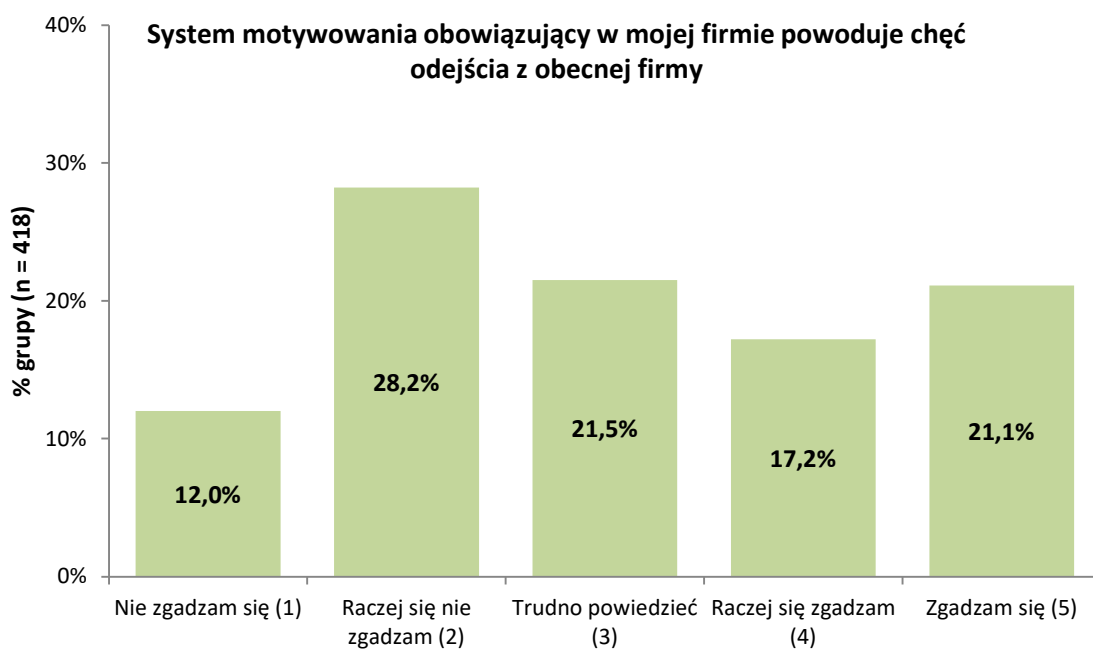
Analizując dane przedstawione na powyższym rysunku przyjmuje się, że w skali od 1 (całkowicie niezgodny) do 5 (całkowicie zgodny) przeciętna to 3 (obojętny), średni uzyskany wynik dla wszystkich odpowiedzi wynosił 2,47 w skali od 1 do 5, a więc osiągnął wartość niewiele poniżej wartości 3,00, która oznaczała obojętny/przeciętny stosunek do zgodności systemu motywacyjnego z oczekiwaniami. Ponadto, w przypadku 52,1% pracowników wiedzy obowiązujący system nie spełniał oczekiwań lub spełniał je w stopniu niewysokim (oceny 1 i 2), natomiast w przypadku niemal dwukrotnie niższego odsetka badanych uzyskano wynik świadczący o zgodności systemu motywacyjnego z oczekiwaniami (25,1% to ocena 4, brak oceny 5). Zasadne jest więc stwierdzenie, że dla badanej grupy pracowników wiedzy systemy motywacyjne wdrożone w ich organizacjach nie odpowiadają w pełni ich potrzebom.

Podsumowując otrzymane wyniki badań w zakresie spójności systemu motywowania z oczekiwaniami pracowników, stwierdza się, iż ponad połowa badanych (52,1%) określiła, iż obowiązujące w ich miejscu pracy systemy motywowania nie są zgodne z ich oczekiwaniami. Utwierdza to w przekonaniu o konieczności podjęcia działań w zakresie opracowania w badanych organizacjach systemów motywowania spójnych z oczekiwaniami pracowników. Można wysnuć wniosek, iż głównym zadaniem

w tym zakresie jest poznanie przez zarządzających potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawcy wynikających z ich cech osobowościowych.

Kolejno, ankietowani odnieśli się do potencjalnej rezygnacji z obecnego miejsca pracy z uwagi na brak dopasowania systemów motywowania do ich oczekiwań. Łącznie 38,3% respondentów przyznało, że obecny system motywacyjny może być podstawą do odejścia z miejsca pracy. Nieco więcej niż jedna na pięć osób (21,5%) miała neutralny stosunek do odejścia z miejsca pracy z powodu stosowanego systemu motywacyjnego. Natomiast według czterech na dziesięć osób (40,2%) system motywacyjny nie mógł być podstawą odejścia z miejsca pracy, przy czym 28,2% uważało, że raczej nie mógł być on powodem odejścia, a 12,0% zdecydowanie nie łączyło rezygnacji z pracy z rodzajem motywacji stosowanym w miejscu pracy, rysunek nr 12.

Rysunek 12. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie chęci rezygnacji z obecnego miejsca zatrudnienia z uwagi na obowiązujący system motywowania.



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W zakresie chęci rezygnacji z pracy w wyniku obowiązującego systemu motywacyjnego pracownicy wiedzy, którzy potwierdzili, że obecny system motywacyjny mógł być związany z odejściem z pracy, stanowili 38,3% grupy (odpowiedzi 4 i 5). Z kolei odsetek respondentów, którzy stwierdzili, że system motywacyjny nie mógłby stanowić powodu rezygnacji z obecnego miejsca zatrudnienia, wynosił 40,2% (odpowiedzi 1 i 2). Pozostali mieli neutralny stosunek do omawianego zagadnienia (21,5%). Z uwagi na zbliżone odsetki pracowników, którzy zgodzili się ze stwierdzeniem, że system motywacyjny mógłby być przyczyną odejścia z pracy oraz tych, którzy

nie zgadzali się z tym twierdzeniem, odpowiedź na zadane pytanie badawcze nie jest jednoznaczna. Warto jednak zwrócić uwagę, iż 38,3% badanych, którzy odejście z organizacji wiąźali z obowiązującym systemem motywowania, stanowią stosunkowo dużą grupę badanych i przy założeniu, że badaniem byli objęci najistotniejsi dla organizacji pracownicy jest to procent znaczący.

Dokonując podsumowania otrzymanych wyników badań w zakresie wpływu obowiązującego systemu motywowania na decyzję dotyczącą odejścia z obecnego miejsca pracy warto zauważyć, iż łącznie 38,3% respondentów swoją decyzję o odejściu z pracy uzależnia od obowiązującego systemu motywowania. Trzeba mieć na uwadze, iż badaniu zostali poddani pracownicy wiedzy, czyli pracownicy o strategicznym znaczeniu dla firmy, których wiedza w dużej mierze stanowi o sukcesie organizacji. Odejście takiego pracownika powoduje utratę zasobu wiedzy, którą dotychczas udostępnił organizacji. W szczególności tzw. wiedzy cichej, najtrudniejszej do sformalizowania i skopiowania. Mając powyższe na uwadze uznano za konieczne podjęcie działań w zakresie opracowania nowych systemów motywowania, które w dużym stopniu ograniczą ryzyko utraty strategicznych zasobów ludzkich.

Na podstawie otrzymanych wyników badań dokonano oceny systemu motywacji. Wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 34. Ocena systemu motywowania obowiązującego w aktualnym miejscu pracy respondentów.

Stwierdzenie	Ocena (1 – nie zgadzam się, 5 – zgadzam się)		
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres
System motywowania obowiązujący w mojej firmie jest spójny z moimi oczekiwaniami	2,47 ± 1,09	2,00 (2,00;3,00)	1,00 - 4,00
System motywowania obowiązujący w mojej firmie powoduje chęć odejścia z obecnej firmy	3,07 ± 1,33	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań własnych

W zakresie spójności systemu motywowania z oczekiwaniami pracowników średni wynik wyniósł 2,47 przy odchyleniu standardowym równym 1,09, co ma stosunkowo wysoką wartość i potwierdza zróżnicowanie grupy pod względem oceny stosunku systemu motywacyjnego do własnych oczekiwań.

Ocena zgodności ze stwierdzeniem, że system motywacyjny w miejscu pracy może być podstawą do odejścia z pracy, wynosiła średnio 3,07 przy odchyleniu standardowym równym 1,33, a więc przy stosunkowo wysokim stopniu zróżnicowania opinii respondentów.

Wynik otrzymanych odpowiedzi na pytanie dotyczące spójności obowiązujących w badanych organizacjach systemów motywowania z oczekiwaniami pracowników wskazuje, iż respondenci nie potwierdzają spójności systemów motywowania z ich oczekiwaniami. Z kolei odpowiedzi uzyskane na pytanie dotyczące uzależnienia decyzji o odejściu z organizacji od obowiązującego systemu motywowania wskazują, iż duża grupa respondentów potwierdza, że przyczyną ich możliwego odejścia z organizacji będzie obowiązujący system motywowania.

A zatem, wynik badania potwierdził, iż w niedopasowanym systemie motywowania stosowanym w organizacjach tkwi jedna z przyczyn utraty przez nie pracowników wiedzy. Pracowników, którzy stanowią taki zasób w organizacji, który nie tylko pozwala na przetrwanie organizacji, ale również wpływa na uzyskanie jej wysokiej pozycji konkurencyjnej, odpowiada za wprowadzanie procesów innowacyjnych, a poprzez uruchomienie mechanizmów transferu wiedzy indywidualnej, mógłby zostać przekształcony w wiedzę organizacyjną. Na podstawie uzyskanego wyniku można również pokusić się o stwierdzenie, iż organizacje opracowując swoje systemy motywowania nie uwzględniają potrzeb i oczekiwań zatrudnionych pracowników wiedzy. Ma to przełożenie na odczuwanie przez nich niedostatecznej satysfakcji z pracy lub jej całkowitego braku, a co za tym idzie, powoduje niechęć do angażowania się w realizację zadań, a w dalszej konsekwencji odejście z organizacji.

Mając powyższe na uwadze, zasadnym jest podjęcie działań w zakresie opracowania takiego systemu motywowania pracowników wiedzy, który uwzględniałby ich potrzeby i oczekiwania, przy zachowaniu jednoczesnej dbałości o to, by system ten odpowiadał zarówno strategii przedsiębiorstwa, jak i motywował pracowników do aktywności twórczej, pracy zespołowej i zachowań projakościowych.

5.2. Diagnoza i ocena zależności między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy

Przyjęta w niniejszej pracy koncepcja zarządzania wiedzą obejmuje cztery procesy: pozyskiwania i rozwoju wiedzy, kodyfikacji wiedzy, transferu wiedzy oraz wykorzystania wiedzy, z uwzględnieniem podziału na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą. W tym podrozdziale diagnozie i ocenie zostaną poddane zależności między elementami koncepcji zarządzania wiedzą a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie badawcze: **„czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?”**

W celu uzyskania odpowiedzi na to pytanie w pierwszej kolejności przeanalizowano literaturę i na tej podstawie stwierdzono, że narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania są podstawą uruchomienia poszczególnych procesów składowych koncepcji zarządzania wiedzą, co też zostało uwzględnione przy tworzeniu teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Ankietowanie stanowiło drugą w kolejności metodę badawczą, która przy zastosowaniu odpowiednio przygotowanych pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety pozwoliła na uzyskanie pełniejszej odpowiedzi. Wypełniający ankietę odnieśli się do omawianej kwestii odpowiadając na zawarte w niej pytania o numerach od 3 do 10. Dwa pierwsze pytania w tej części kwestionariusza dotyczyły oceny wpływu wybranych narzędzi motywacyjnych na proces pozyskiwania wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej. Stopień wpływu respondenci oceniali posługując się 5-cio stopniową skalą, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 oznaczało najsilniejszy wpływ.

W tabeli nr 35 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla każdego z ocenianych narzędzi.

Tabela 35. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej

Narzędzie motywacyjne	Wpływ na pozyskiwanie i rozwój: (1 – brak wpływu, 5 – silny)			
	Wiedzy jawnej			Wiedzy ukrytej
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres	Średnia ± SD
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	3,95 ± 1,08	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,94 ± 1,08
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	4,49 ± 0,72	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,54 ± 0,72
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	4,30 ± 0,76	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,18 ± 0,76
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	4,47 ± 0,77	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,49 ± 0,77
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji	3,86 ± 0,99	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,88 ± 0,99
Elastyczny czas pracy	4,49 ± 0,63	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00	4,20 ± 0,63
Elastyczne formy zatrudnienia	4,08 ± 0,92	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,92 ± 0,92
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	3,97 ± 0,91	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,64 ± 0,91
Praca w firmie o dużym znaczeniu	4,62 ± 0,62	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	3,64 ± 0,62
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,33 ± 0,74	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,52 ± 0,74
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,01 ± 0,93	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,15 ± 0,93
Efektywna komunikacja	4,42 ± 0,80	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,57 ± 0,80
Spotkania/wyjazdy integracyjne	4,53 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00	4,54 ± 0,59
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	4,35 ± 0,77	4,50 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,18 ± 0,77

Szacunek przetożonych do życia prywatnego	4,50 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00	3,83 ± 1,21	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	3,40 ± 1,06	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,21 ± 1,43	3,50 (2,00;5,00)	1,00 - 5,00
Fizyczne warunki pracy	4,37 ± 0,71	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00	3,83 ± 1,11	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,29 ± 0,68	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	3,58 ± 0,88	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Możliwość pracy zdalnej	3,86 ± 1,04	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	2,80 ± 1,16	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	4,24 ± 0,65	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	2,92 ± 1,05	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Dotatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje	3,78 ± 0,89	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	2,82 ± 1,22	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	4,48 ± 0,60	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	2,62 ± 1,17	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Świadczenia socjalno - bytowe	4,04 ± 0,93	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	1,92 ± 1,02	2,00 (1,00;3,00)	1,00 - 5,00

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy. Kolorem zielonym oznaczono trzy narzędzia o najwyższym stopniu wpływu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono trzy czynniki o najniższym stopniu wpływu (według średniego wyniku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W ocenie ankietowanych stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej wahał się średnio między 3,40 a 4,62. Na pierwszej pozycji spośród pozostałych czynników motywacyjnych uplasowała się praca w firmie o dużym znaczeniu. Czynnikiem ten, według opinii respondentów, miał najwyższy wpływ na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej - istotność tego czynnika oceniono na 4,62 w skali od 1 do 5. Rozpiętość ocen dla istotności wpływu tego narzędzia wahała się między 2,00 a 5,00. Niemal wszyscy ankietowani stwierdzili, że narzędzie to znacząco oddziałuje na stopień pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej (95,2% wskazań, ocena 4 lub 5). Wynik ten można uzasadnić tym, iż 47,8% badanych stanowiły osoby w wieku 20-35 lat, czyli pracownicy generacji Y i Z. Jedną z cech charakteryzujących do zróżnicowanych szkoleń, wymianę wiedzy i doświadczeń z innymi pracownikami, wpływa na poczucie dumy z bycia członkiem liczącej się na rynku organizacji i u niejednego z pracowników buduje poczucie własnej wartości. Wszystkie te cechy znacznie wpływają na procesy pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej. Uzasadnieniem uzyskania wysokiego wyniku jest też zapewne kwestia posiadania przez te firmy sformalizowanych procesów, łatwo dostępnych baz danych, czy wewnętrznych platform komunikacyjnych.

Narzędziem motywacyjnym o drugim największym wpływie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej były wyjazdy/spotkania integracyjne, których znaczenie oceniono na 4,53. Warto zauważyć, że zakres odpowiedzi wahał się między 3,00 a 5,00, co oznaczało, że nie było respondentów, których odpowiedź wskazywałaby na brak wpływu tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej (brak wskazań dla 1 i 2). Natomiast 95,0% badanych twierdziło, że wpływ spotkań integracyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej był znaczący (wskazania na 4 lub 5). O takim wyniku świadczy fakt, iż podczas nieformalnych spotkań budowane są pozytywne relacje wśród pracowników, co wpływa nie tylko na lepszą komunikację ale również na swobodniejszą wymianę informacji, pomysłów i nowych rozwiązań.

Trzecim co do ważności narzędziem wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej był szacunek przełożonych do życia prywatnego – dla tego narzędzia średni wynik był równy 4,50, a odpowiedzi wahały się między 3,00 a 5,00, a więc podobnie jak w przypadku oceny spotkań integracyjnych; nie było respondentów oceniających to narzędzie jako mało znaczące lub bez wpływu (brak wskazań dla 1 i 2). Grupa 95,0% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej jest znaczący (wskazania 4 lub 5). Otrzymany wynik świadczy o tym, że szacunek

przełożonych do życia prywatnego wzbudza u pracowników poczucie „długu” wobec pracodawcy przez co pracownicy chcąc w sposób prawidłowy wykonać swoje zadanie pozyskują wiedzę z możliwie dostępnych im źródeł.

Należy zauważyć, iż wszystkie czynniki motywacyjne, które wpływają na tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, współpracy, otwartej komunikacji, szacunku, ocenione zostały przez respondentów jako czynniki o wysokim wpływie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. Czynniki takie jak: otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań uzyskały średnią ocenę 4,49; dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań - średnia 4,30; możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań - średnia 4,47; elastyczny czas pracy - średnia 4,49; elastyczne formy zatrudnienia - średnia 4,08; praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników - średnia 4,33; dobre relacje przełożony-podwładny - średnia 4,01; efektywna komunikacja - 4,42; możliwość rozwoju i samodoskonalenia - 4,35, fizyczne warunki pracy - 4,37; możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie - 4,29.

Pozytywnie oceniono również czynniki motywacji materialnej (np. premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, partycypacja w wynikach finansowych firmy, świadczenia socjalno-bytowe) w zakresie wpływu na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej.

Najniższy stopień wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej miały świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, których istotność oceniono na 3,40 w skali od 1 do 5. Uwagę zwraca relatywnie wysoki rozrzut odpowiedzi widoczny na podstawie wartości odchylenia standardowego, które wynosiło 1,06. Nieco więcej niż co drugi respondent wskazywał na znaczący stopień wpływu tego czynnika na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej (57,4% wskazań 4 lub 5). Odpowiedzi świadczące o braku wpływu uzyskano w przypadku 16,0% respondentów. Czynniki ten jest zazwyczaj realizowany przez pracodawców poprzez oferowanie dodatkowej opieki medycznej lub kart sportowych, co nie ma znaczącego związku z wykonywaną pracą, dlatego też osiągnął on najniższy stopień w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej.

Narzędziem motywacyjnym o drugim najniższym wpływie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej były dodatki do wynagrodzenia, których znaczenie oceniono na 3,78. Grupa 65,2% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie

i rozwój wiedzy jawnej jest znaczący (wskazania na 4 lub 5). Warto zauważyć, że relatywnie szeroka była grupa oceniająca wpływ tego narzędzia w sposób neutralny (28,1%) i było to narzędzie, które najczęściej oceniano w sposób neutralny spośród całej kafeterii narzędzi. Wynagrodzenie za posiadane kompetencje jest zazwyczaj wynagrodzeniem stałym, traktowanym jako dodatek do wynagrodzenia zasadniczego, dlatego też nie wpływa na motywację w zakresie pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej.

Trzecim narzędziem o najniższym znaczeniu dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej było posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo i współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji - uzyskano średni wynik równy 3,86. Grupa 70,2% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej był znaczący (wskazania na 4 lub 5). Neutralny stosunek respondentów do wpływu tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej obserwowano w przypadku 18,8% (odpowiedzi 3).

Warto przy tym zauważyć, iż wymienione czynniki motywacyjne o niskim wpływie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej osiągnęły średnie wartości powyżej wartości obojętnej (3), co oznacza, że ich wpływ na ten proces jest pozytywny.

Podsumowując wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych w części teoretycznej narzędzi motywacyjnych na pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej, można stwierdzić, iż każdy z wymienionych czynników motywacyjnych został oceniony przez respondentów jako istotny dla obszaru pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej. Czynniki o wysokim wpływie na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej równocześnie pozytywnie wpływają na tworzenie kultury organizacyjnej opartej o wartości takie jak: otwartość, szacunek, wzajemne wsparcie, współpraca, warunkując prawidłowy sposób zarządzania wiedzą.

Na tej podstawie opracowano czynniki motywacyjne dedykowane dla obszaru zarządzania wiedzą i ważne dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i zaprezentowano je łącznie z czynnikami motywacyjnymi dla omawianego procesu w obszarze wiedzy ukrytej (tabela nr 36).

Z kolei stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej wahał się średnio między 1,92 a 4,57. Najwyższy wpływ na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej miała efektywna komunikacja, której istotność oceniona została przez respondentów na 4,57 w skali od 1 do 5. Rozpiętość ocen dla istotności wpływu tego narzędzia wahała się między 2,00

a 5,00 i charakteryzowała się relatywnie niskim zróżnicowaniem odpowiedzi wśród ankietowanych, o czym świadczyła niska wartość odchylenia standardowego (0,61). Niemal wszyscy ankietowani stwierdzili, że narzędzie to wpływa znacząco na stopień pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej (96,0% wskazań na 4 lub 5). Pozyskiwanie wiedzy ukrytej następuje najczęściej w relacjach opartych na wzajemnej współpracy, w atmosferze zaufania i szacunku, gdyż te czynniki budują najbardziej efektywną komunikację.

Narzędziami motywacyjnymi o drugim i trzecim najwyższym stopniu wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej są: jasno sprecyzowane, ciekawe i ambitne zadania oraz spotkania integracyjne - znaczenie obu tych czynników oceniono na 4,54. W przypadku otrzymywania jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań odpowiedzi wahały się między 1,00 a 5,00. Grupa 93,8% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej jest znaczący (wskazania na 4 lub 5). Natomiast w przypadku spotkań integracyjnych zakres odpowiedzi wahał się między 3,00 a 5,00, co oznaczało, że nie było respondentów, których odpowiedź wskazywałaby na brak wpływu tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (brak wskazań dla 1 i 2). W ujęciu procentowym 96,6% badanych twierdziło, że wpływ spotkań integracyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej jest znaczący (wskazania na 4 lub 5). Wniosek, jaki płynie z uzyskanych wyników pozwala sądzić, że pracownicy wiedzy oczekują od pracodawcy zadań, które pozwolą im realizować własne pasje i to zapewne w sposób istotny wpływa na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Podczas luźnych spotkań integracyjnych, organizowanych najczęściej poza firmą, dochodzi między pracownikami do wzajemnej, nieformalnej wymiany informacji, co na pewno ma pozytywny wpływ na pozyskiwanie nowej wiedzy ukrytej.

Tak jak w przypadku pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej, można zauważyć, że szereg czynników motywacyjnych wpływających pozytywnie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej związana jest z kulturą organizacyjną obowiązującą w danej organizacji. Czynniki te są: dostęp do informacji dotyczących realizacji zadań oraz informacja zwrotna (dla ważności tego czynnika uzyskana średnia wyniosła 4,18), możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań (średnia 4,49), elastyczny czas pracy (średnia 4,20); praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników (średnia 4,52); dobre relacje przełożony-podwładny (średnia 4,15), możliwość rozwoju i zadowolenia (średnia 4,18).

Najniższy stopień wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej miały świadczenia socjalno-bytowe, których istotność oceniono na 1,92 w skali od 1 do 5. Uwagę zwraca relatywnie wysoki rozrzut odpowiedzi widoczny na podstawie wartości odchylenia standardowego, które wynosiło 1,02. Rzadziej niż jeden na dziesięciu respondentów wskazywał na znaczący stopień wpływu tego czynnika na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (7,9% wskazań dla 4 lub 5). Odpowiedzi świadczące o braku wpływu uzyskano w przypadku 68,5% respondentów (wskazania na 1 lub 2). Narzędziem motywacyjnym o drugim najniższym wpływie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej była partycypacja w wynikach finansowych firmy, której znaczenie oceniono na 2,62. Grupa 25,4% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej był znaczący (wskazania na 4 lub 5). Warto zauważyć, że relatywnie szeroka była grupa oceniająca wpływ tego narzędzia w sposób neutralny (29,2%). Osoby oceniające to narzędzia jako nieznaczące w zakresie pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej stanowiły 45,4% ankietowanych (wskazania 1 i 2). Należy zauważyć, że czynniki o charakterze materialnym oceniono neutralnie, bądź nisko w zakresie ich znaczenia na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej, co oznacza, iż respondenci nie uzależniają tego procesu od nagród materialnych.

Trzecim narzędziem o najniższym znaczeniu dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej była możliwość pracy zdalnej - uzyskano średni wynik równy 2,80. Grupa 31,2% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej był znaczący (wskazania na 4 lub 5). Relatywnie często obserwowano neutralny stosunek respondentów do wpływu tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (29,0% odpowiedzi na 3). Odpowiedzi 1 i 2 wskazujące na brak wpływu tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej wskazało 39,8% respondentów. Taki wynik świadczy o tym, iż wiedza ukryta nabywana jest podczas doświadczenia praktycznego, współpracy face to face, czy bezpośredniej obserwacji.

Podsumowując wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych w części teoretycznej narzędzi motywacyjnych na pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej, można wyraźnie wskazać, iż 18 czynników z 23 opracowanych w części teoretycznej zostało ocenionych przez respondentów jako istotne dla obszaru pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej. Czynniki, które nie wykazały spójności wyników badań z założeniami teoretycznymi okazały się: możliwość pracy zdalnej oraz wszystkie czynniki motywacyjne z kategorii finansowej (premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie

i efekty pracy; dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje; partycypacja w wynikach finansowych spółki oraz świadczenia socjalno-bytowe).

Podsumowując, opracowano czynniki motywacyjne dedykowane dla obszaru zarządzania wiedzą, jakim jest pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej i przedstawiono je w poniższej tabeli, wraz z czynnikami motywacyjnymi opracowanymi dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej.

Tabela 36. Czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy w obszarze wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej

Czynniki motywacyjne dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy	
w obszarze wiedzy jawnej	w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań, • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji, • elastyczny czas pracy, • elastyczne formy zatrudnienia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • praca w firmie o dużym znaczeniu, • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny, • efektywna komunikacja, • spotkania/ wyjazdy integracyjne, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe, • możliwość pracy zdalnej; <p><i>Materialne czynniki pieniężne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, 	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań, • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji, • elastyczny czas pracy, • elastyczne formy zatrudnienia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • praca w firmie o dużym znaczeniu, • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny, • efektywna komunikacja, • spotkania/ wyjazdy integracyjne, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe.

<ul style="list-style-type: none"> • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, • partycypacja w wynikach finansowych firmy; <p><i>Materialne czynniki pozapieniężne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • świadczenia socjalno-bytowe. 	
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

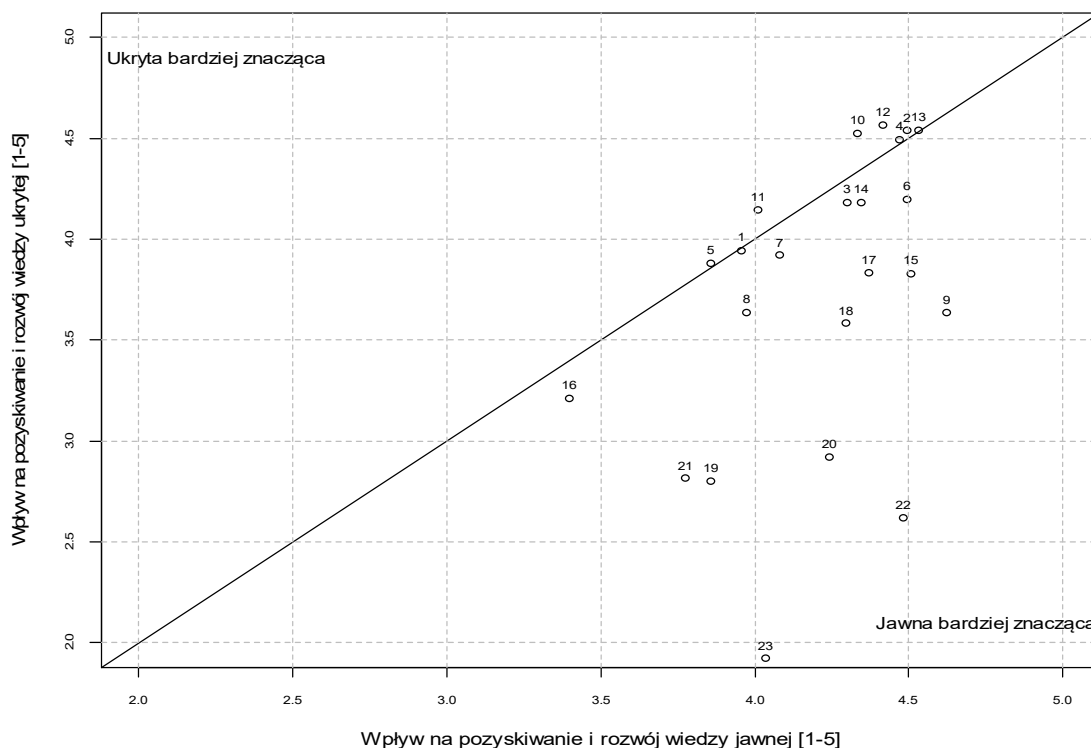
Analiza powyższej tabeli pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie badawcze nr 2. Tak więc, odpowiadając na pytanie badawcze nr 2, związane z obszarem zarządzania wiedzą w odniesieniu do pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej stwierdza się, że **istnieje zależność między obszarem pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy**, co zostało potwierdzone zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy. Zgodnie z pozyskanymi danymi, można również stwierdzić, że **istnieje zależność między obszarem pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy**, co zostało udowodnione zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy z **wyłączeniem materialnych czynników motywacyjnych oraz czynnikiem motywacyjnym jakim jest możliwość pracy zdalnej**.

W celu porównania oceny efektywności poszczególnych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej, zestawiono średnie wyniki dla poszczególnych narzędzi na wykresie nr 5.

Poszczególne narzędzia motywacyjne zostały zobrazowane za pomocą punktów na wykresie. Linia ciągła symbolizuje równorzędność wpływu wybranego narzędzia motywacyjnego zarówno na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, jak i na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Punkty leżące powyżej linii ciągłej odnoszą się do narzędzi motywacyjnych, których znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej jest wyższe niż dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej. Takich narzędzi jest $n = 7$, co w ujęciu procentowym stanowi 30,4% wszystkich wziętych pod uwagę narzędzi motywacyjnych. Warto zauważyć, że odległość tych punktów od linii ciągłej jest relatywnie niewielka, co oznacza, że ich znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej jest zbliżone, choć nieco wyższe w przypadku wiedzy ukrytej. Z kolei punkty leżące poniżej linii ciągłej odnoszą się do narzędzi motywacyjnych, których znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej jest wyższe

niż dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej. Takich narzędzi jest $n = 16$, co stanowi 69,6% wszystkich wziętych pod uwagę narzędzi motywacyjnych. Warto zauważyć, że odległość tych punktów od linii ciągłej jest zróżnicowana. Oznacza to, że wśród analizowanych narzędzi znalazły się takie, których znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej jest zbliżone, ale są też takie narzędzia, których znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej jest widocznie wyższe niż znaczenie dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej. Przykładem takich narzędzi mogą być świadczenia socjalno-bytowe, dla których średnia ocena wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej wyniosła 4,04, natomiast średnia ocena wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej uzyskała wynik 1,92. Innym przykładem może być partycypacja w wynikach finansowych firmy - w tym przypadku uzyskano wyniki odpowiednio: 4,48 dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i 2,62 dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej.

Wykres 5. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej.



Legenda

- 1 Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań
- 2 Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań
- 3 Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań
- 4 Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań
- 5 Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji
- 6 Elastyczny czas pracy
- 7 Elastyczne formy zatrudnienia
- 8 Otrzymywanie pochwał i wyróżnień
- 9 Praca w firmie o dużym znaczeniu
- 10 Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników
- 11 Dobre relacje przełożony - podwładny
- 12 Efektywna komunikacja
- 13 Spotkania/wyjazdy integracyjne
- 14 Możliwość rozwoju i samodoskonalenia
- 15 Szacunek przełożonych do życia prywatnego
- 16 Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia
- 17 Fizyczne warunki pracy
- 18 Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe
- 19 Możliwość pracy zdalnej
- 20 Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy
- 21 Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje
- 22 Partycypacja w wynikach finansowych firmy
- 23 Świadczenia socjalno - bytowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W celu sumarycznego określenia stopnia wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i ukrytej, dodatkowo obliczone zostały średnie z wszystkich uśrednionych wyników dla poszczególnych narzędzi motywacyjnych. Na ich podstawie stwierdzono, że według pracowników wiedzy analizowane narzędzia

motywacyjne wpływały na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej w sposób silniejszy niż na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Świadczy o tym sumaryczny wynik uzyskany dla wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej o wartości 4,21 oraz sumaryczny wynik uzyskany dla wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej o wartości 3,74.

Podsumowując otrzymane wyniki w zakresie relacji między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej należy uznać, iż na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy zasadnym było przyjęcie założenia opierającego się na podziale wiedzy na wiedzę jawną i ukrytą, a następnie rozpatrywanie różnych obszarów zarządzania wiedzą w rozdzieleniu na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą, z uwagi na możliwość uzyskania różnego stopnia wpływu danego czynnika motywacyjnego na te obszary.

Kolejne dwa pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły oceny wpływu wybranych narzędzi motywacyjnych na proces kodyfikacji wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej. Stopień wpływu oceniano na 5-cio stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 oznaczało najsilniejszy wpływ.

W tabeli nr 37 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla każdego z ocenianych narzędzi.

Tabela 37. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej

Narzędzie motywacyjne	Wpływ na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej			
	Wiedzy jawnej			
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres	Średnia
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	3,52 ± 1,13	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,3
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	3,73 ± 0,92	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,5
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	3,81 ± 0,94	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,7
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,32 ± 0,70	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,2
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,11 ± 0,87	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,3
Efektywna komunikacja	4,41 ± 0,77	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,2
Fizyczne warunki pracy	4,08 ± 1,26	5,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,8
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,70 ± 0,57	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,6
Możliwość pracy zdalnej	2,03 ± 1,06	2,00 (1,00;3,00)	1,00 - 5,00	1,8

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy. Kolorem zielonym oznaczono trzy narzędzia o najwyższym stopniu wpływu (według średniego wyniku), kolorem czerwonym oznaczono trzy czynniki o najniższym stopniu wpływu (według średniego wyniku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W ocenie pracowników wiedzy stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wahał się średnio między 2,03 a 4,70. Z kolei stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wahał się między 1,87 a 4,67. Dwa z trzech narzędzi motywacyjnych o najsilniejszym wpływie na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy były takie same w przypadku wiedzy jawnej i ukrytej i były to:

- **Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe**, która miało najsilniejszy wpływ na kodyfikację wiedzy jawnej i ukrytej. Ocena siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wynosiła 4,70, a 97,4% ankietowanych oceniło stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5). W przypadku oceny siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wynik był równy 4,67. Wysoką lub bardzo wysoką ocenę wpływu obserwowano w przypadku 97,6% ankietowanych (oceny 4 i 5).
- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników**, która była trzecim czynnikiem najsilniej wpływającym na zachowanie/usystematyzowanie wiedzy jawnej i ukrytej. Ocena siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wynosiła 4,32. Grupa 89,3% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5). W przypadku oceny siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wynik był równy 4,23. Wysoką lub bardzo wysoką ocenę wpływu obserwowano w przypadku 86,9% ankietowanych (oceny 4 i 5).

Trzecim co do ważności narzędziem wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej była według ankietowanych efektywna komunikacja, która uzyskała średni wynik równy 4,41. Grupa 91,2% badanych twierdziła, że wpływ tego narzędzia na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej był znaczący (wskazania na 4 lub 5). Natomiast w przypadku procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej drugim najważniejszym wpływem charakteryzowały się dobre relacje przełożony – podwładny, uzyskujące wynik 4,30. Osoby, według których było to narzędzie znaczące lub bardzo znaczące dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej, stanowiły 81,8% badanych,

a stosunkiem neutralnym do wpływu tego narzędzia na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej charakteryzowała się grupa 16,7% ankietowanych.

Analogicznie jak dla obszarów pozyskiwania wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, tak w tym wypadku czynniki motywacyjne o najwyższym ocenianym stopniu wpływu dla obszaru kodyfikacji wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej to te, które wpływają na dobre relacje interpersonalne, zwyczaje, obyczaje, zachowania czyli postawy wynikające z obowiązującej w organizacji kultury organizacyjnej.

Najwyżej oceniony przez badanych czynnik – możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe – stanowi odpowiedź na nieustające zmiany spowodowane rozwojem technologicznym i rozwojem cyfryzacji.

Trzy narzędzia motywacyjne o najniższym ocenianym stopniu wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy były takie same w przypadku wiedzy jawnej i ukrytej i były to:

- **Możliwość pracy zdalnej.** Ocena siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wyniosła w tym wypadku 2,03. Uwagę zwraca stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,06, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 11,2% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 23,2% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej było neutralne, natomiast 65,5% pracowników wiedzy stwierdziło, że praca zdalna nie ma wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej. W przypadku oceny siły wpływu pracy zdalnej na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wynik był równy 1,87 i również był to najniższy wynik wśród ocenianych narzędzi motywacyjnych. Podobnie jak w przypadku oceny wpływu tego czynnika na proces zachowania wiedzy jawnej, zaobserwowano stosunkowo wysoki stopień zróżnicowania odpowiedzi, o czym świadczy wartość odchylenia standardowego równa 1,01. Wysoką lub bardzo wysoką ocenę wpływu zaobserwowano w przypadku zaledwie 7,9% ankietowanych (ocena 4, nikt nie wskazał oceny 5). Odpowiedź obojętną uzyskano w przypadku jednego na pięciu respondentów (21,3%), natomiast według pozostałych, czyli 70,8% badanych, praca zdalna nie ma wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej.

- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań.** Ocena siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wyniosła 3,52. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,13, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 58,8% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 23,6% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej było neutralne, natomiast 17,6% pracowników wiedzy stwierdziło, że otrzymywanie jasno sprecyzowanych zadań jest nieistotne lub istotne w niskim stopniu dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej (oceny 1 i 2). W przypadku oceny siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wynik jest równy 3,38. Podobnie jak dla wiedzy jawnej, zaobserwowano wysoki stopień zróżnicowania odpowiedzi, o czym świadczy wartość odchylenia standardowego równa 1,07. Grupa 47,6% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 35,5% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej jest neutralne, natomiast 16,9% pracowników wiedzy stwierdziło, że otrzymywanie jasno sprecyzowanych zadań jest nieistotne lub istotne w niskim stopniu dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej (oceny 1 i 2).
- **Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań.** Ocena siły wpływu tego narzędzia na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej wyniosła 3,73. Grupa 63,6% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 28,6% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej jest neutralne, natomiast 7,9% pracowników wiedzy stwierdziło, że dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna nie mają wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej (oceny 1 i 2). W przypadku oceny siły wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej wynik jest równy 3,59. Wysoką lub bardzo wysoką ocenę wpływu obserwowano w przypadku 56,2% ankietowanych (ocena 4 i 5). Obojętny stopień wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej uzyskano w przypadku 34,8%, natomiast według pozostałych, czyli 9,0% badanych, dostęp do informacji

dotyczących realizacji zadania nie ma wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej (oceny 1 i 2).

Uzyskane wyniki badań w zakresie czynnika motywacyjnego o najniższej ocenionym stopniu wpływu na proces kodyfikacji wiedzy jawnej i ukrytej należy ocenić pozytywnie z uwagi na to, iż możliwość pracy zdalnej zazwyczaj z przyczyn technicznych ogranicza kodyfikację wiedzy.

Reasumując, uzyskane wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych na potrzeby niniejszej pracy narzędzi motywacyjnych na kodyfikację wiedzy jawnej wyraźnie wskazują, iż 8 z 9 czynników opracowanych w części teoretycznej zostało ocenionych przez respondentów jako istotne zarówno dla obszaru kodyfikacji wiedzy jawnej, jak i wiedzy ukrytej. Czynnikiem, który nie wykazał spójności wyników badań z założeniami teoretycznymi jest praca zdalna.

Podsumowując wyniki, za czynniki motywacyjne dedykowane obszarom zarządzania wiedzą, takim jak kodyfikacja wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej można uznać następujące czynniki:

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:

- otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań,
- dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań;

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:

- możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań,
- praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników,
- dobre relacje przełożony – podwładny,
- efektywna komunikacja;

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym:

- fizyczne warunki pracy,
- możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe.

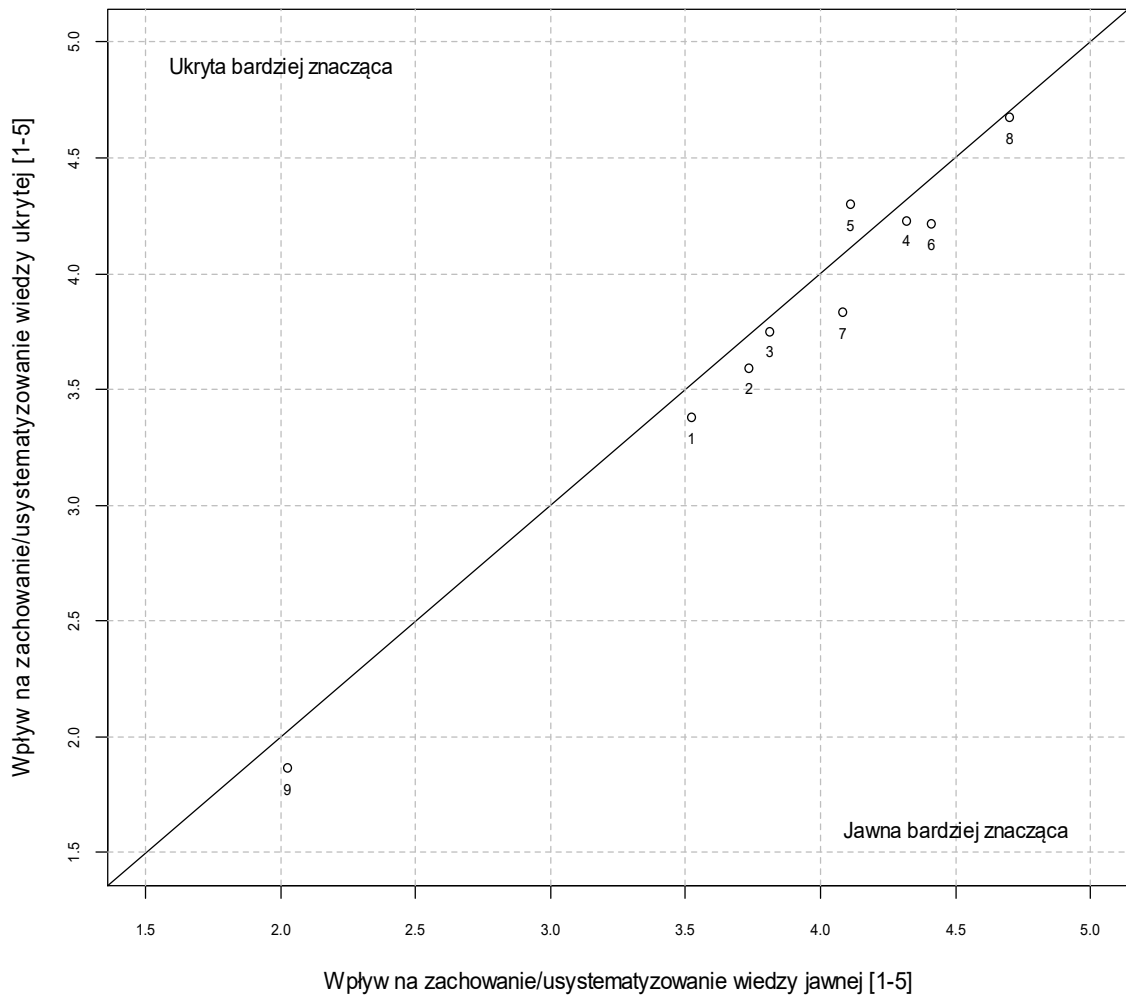
W odpowiedzi na pytanie badawcze nr 2 w zakresie obszarów zarządzania wiedzą takich jak kodyfikacja wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, można stwierdzić, że **istnieje zależność między obszarami kodyfikacji wiedzy jawnej i kodyfikacji wiedzy ukrytej,**

a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, co zostało potwierdzone zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy **przy wyłączeniu czynnika motywacyjnego jakim jest możliwość pracy zdalnej.**

Następnym krokiem podjętym w niniejszej pracy jest porównanie oceny efektywności poszczególnych narzędzi motywacyjnych w stosunku do procesów zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej przedstawione w postaci wykresu nr 6.

Poszczególne narzędzia motywacyjne zostały zobrazowane za pomocą punktów na wykresie. Linia ciągła oznacza równorzędność znaczenia wpływu narzędzia motywacyjnego zarówno na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej, jak i na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej. Punkt leżący powyżej linii ciągłej odnosi się do narzędzia motywacyjnego, którego znaczenie dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej jest wyższe niż dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej. W tym wypadku jest to utrzymywanie dobrych relacji między przełożonym a podwładnym. Warto zauważyć, że odległość tego punktu od linii ciągłej jest relatywnie niewielka, co oznacza, że znaczenie tego czynnika dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej i ukrytej jest zbliżone, choć jest ono wyższe w przypadku wiedzy ukrytej. Z kolei pozostałe punkty są zlokalizowane poniżej linii ciągłej i odnoszą się do narzędzi motywacyjnych, których znaczenie dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej jest wyższe niż dla procesu zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej.

Wykres 6. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces kodyfikacji wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces kodyfikacji wiedzy ukrytej



Legenda

- 1 Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań
- 2 Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań
- 3 Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań
- 4 Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników
- 5 Dobre relacje przełożony - podwładny
- 6 Efektywna komunikacja
- 7 Fizyczne warunki pracy
- 8 Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe
- 9 Możliwość pracy zdalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W celu sumarycznego określenia stopnia wpływu narzędzi motywacyjnych na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej i ukrytej, obliczone zostały średnie z wszystkich średnich wyników otrzymanych dla poszczególnych narzędzi motywacyjnych. Na ich podstawie stwierdzono, że według pracowników wiedzy analizowane narzędzia motywacyjne wpływały na proces kodyfikacji wiedzy jawnej w sposób silniejszy niż na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej. Świadczy o tym sumaryczny wynik wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej o wartości 3,86 oraz sumaryczny wynik wpływu na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej o wartości 3,76, co również potwierdza zasadność rozpatrywania czynników motywacyjnych w kontekście obszarów kodyfikacji wiedzy oddzielnie dla wiedzy jawnej i oddzielnie dla wiedzy ukrytej.

Następne dwie części kwestionariusza ankiety dotyczą oceny wpływu wybranych narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną oraz wiedzą ukrytą. Stopień wpływu oceniano na 5-cio stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 oznaczało najsilniejszy wpływ.

W tabeli nr 37 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla każdego z ocenianych narzędzi.

Tabela 38. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na proces transferu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej

Narzędzie motywacyjne	Wpływ na proces dzielenia się: (1 – brak wpływu, 5 – silny wpływ)					
	Wiedzą jawną			Wiedzą ukrytą		
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	2,24 ± 1,13	2,00 (1,00;3,00)	1,00 - 5,00	2,19 ± 1,09	2,00 (1,00;3,00)	1,00 - 5,00
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	4,19 ± 0,76	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,24 ± 0,73	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	4,17 ± 0,73	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,05 ± 0,74	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	4,18 ± 0,84	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,24 ± 0,84	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji	4,33 ± 0,82	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,12 ± 0,96	4,00 (3,25;5,00)	1,00 - 5,00
Elastyczny czas pracy	4,23 ± 0,95	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,86 ± 1,16	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	4,04 ± 1,25	5,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,81 ± 1,31	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Praca w firmie o dużym znaczeniu	4,45 ± 0,96	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,75 ± 1,26	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,65 ± 0,56	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,71 ± 0,50	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,57 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,64 ± 0,55	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Efektywna komunikacja	4,59 ± 0,58	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,62 ± 0,58	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Spotkania/wyjazdy integracyjne	4,57 ± 0,61	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,46 ± 0,69	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	4,49 ± 0,68	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,46 ± 0,68	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Szacunek przełożonego do życia prywatnego	3,83 ± 0,96	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,70 ± 0,99	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	4,23 ± 0,82	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,07 ± 0,94	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Fizyczne warunki pracy	4,14 ± 0,92	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,00 ± 0,93	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,19 ± 0,73	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,17 ± 0,70	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00

Możliwość pracy zdalnej	3,90 ± 1,01	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,51 ± 1,18	4,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	3,82 ± 0,96	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,64 ± 0,92	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje	3,55 ± 1,04	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,07 ± 1,21	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	3,58 ± 0,97	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	2,90 ± 1,23	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)	3,01 ± 1,10	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00	2,92 ± 1,20	3,00 (2,00;4,00)	1,00 - 5,00

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy. Kolorem zielonym oznaczono trzy/cztery narzędzia o najwyższym stopniu wpływu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono trzy czynniki o najniższym stopniu wpływu (według średniego wyniku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W ocenie pracowników wiedzy stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną wahał się średnio między 2,24 a 4,65. Narzędziem motywacyjnym o najsilniejszym wpływie na proces dzielenia się wiedzą jawną okazała się praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników. Średnia ocena siły wpływu tego czynnika wyniosła 4,65, a 96,9% ankietowanych oceniło stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), byli to więc niemal wszyscy ankietowani. Brak zróżnicowania odpowiedzi został również odzwierciedlony w niskiej wartości odchylenia standardowego (0,56).

Drugim co do ważności narzędziem wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną była efektywna komunikacja, która uzyskała średni wynik równy 4,59. Uwagę zwraca stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość była równa 0,58 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,5% badanych stwierdziła, że wpływ tego narzędzia na dzielenie się wiedzą jawną jest znaczący (wskazania na 4 lub 5).

Trzecim co do ważności narzędziem wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną są dobre relacje przełożony – podwładny. Czynnikiem ten uzyskał średni wynik równy 4,57. Uwagę zwraca stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,59 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,2% badanych stwierdziła, że wpływ tego narzędzia na dzielenie się wiedzą jawną jest znaczący (wskazania na 4 lub 5). Średni wynik o tej samej wartości, czyli 4,57 uzyskał również czynnik motywacyjny w postaci spotkań/wyjazdów integracyjnych. Grupa 95,5% badanych stwierdziła, że wpływ tego narzędzia na dzielenie się wiedzą jawną jest znaczący (wskazania na 4 lub 5).

Powyższe wyniki potwierdzają wykazaną w teoretycznej części pracy tezę, że dzielenie się wiedzą ułatwiają relacje interpersonalne ukierunkowane na współpracę oraz współdziałanie. Oprócz wymienionych powyżej czynników istotne okazały się również: spotkania/wyjazdy integracyjne, możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, otrzymywanie pochwał i wyróżnień oraz świadczenia związane ze zdrowym trybem życia.

Narzędziem motywacyjnym o najniżej ocenionym stopniu wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną jest samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań. Średnia ocena siły wpływu tego czynnika wyniosła 2,24. Uwagę zwraca stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,13, która oznacza wysokie zróżnicowanie

odpowiedzi respondentów. Grupa 15,1% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 26,3% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą jawną jest neutralne, natomiast 58,6% pracowników wiedzy stwierdziło, że samodzielność i autonomia nie mają wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną (oceny 1 i 2). Wynik ten wynika z autonomicznego przydziału pracy, co przy jej samodzielnym wykonywaniu na pewno ogranicza w pewnym stopniu możliwość dzielenia się wiedzą jawną.

Wynagrodzenie kafeteryjne jest drugim najmniej ważnym narzędziem dla procesu dzielenia się wiedzą jawną. Ocena siły wpływu tego czynnika wynosi 3,01. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,10, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 35,4% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 30,4% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą jawną jest neutralne, natomiast 34,2% pracowników wiedzy stwierdziło, że omawiane narzędzie nie ma wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną (oceny 1 i 2).

Trzecim narzędziem o niskim stopniu wpływu na dzielenie się wiedzą jawną okazały się być premie i nagrody pieniężne za zaangażowanie. Średnia ocena siły wpływu tego czynnika wyniosła 3,31. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,15, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 42,1% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 37,3% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą jawną jest neutralne, natomiast 20,6% pracowników wiedzy stwierdziło, że premie i nagrody pieniężne za zaangażowanie są nieistotne lub istotne w niskim stopniu (oceny 1 i 2).

Podsumowując wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych w części teoretycznej niniejszej pracy narzędzi motywacyjnych na transfer wiedzy jawnej, można zauważyć, że aż 21 czynników z 22 opracowanych w części teoretycznej zostało ocenionych przez respondentów jako istotne dla obszaru transferu wiedzy jawnej. Czynnikiem, który nie wykazał spójności wyników badań z założeniami teoretycznymi jest samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań. Jest to czynnik, który ma istotne znaczenie dla pracowników wiedzy, niemniej z uwagi na samodzielność pracy i jej autonomię ogranicza jednocześnie proces dzielenia się wiedzą.

Konkludując, opracowano czynniki motywacyjne dedykowane obszarowi zarządzania wiedzą, takiemu jak transfer wiedzy jawnej i przedstawiono je wraz z czynnikami dedykowanymi dla procesu transferu wiedzy ukrytej – tabela nr 39.

W przypadku wiedzy ukrytej ocena stopnia wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się nią wahała się średnio między 2,19 a 4,71. Jako narzędzie motywacyjne o najsilniejszym wpływie na proces dzielenia się wiedzą ukrytą ankietujący wskazali pracę w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosferę zaufania wśród współpracowników. Ocena siły wpływu tego narzędzia wyniosła 4,71, a 97,9% ankietowanych oceniło stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), byli to więc niemal wszyscy ankietowani. Brak zróżnicowania odpowiedzi został również odzwierciedlony w niskiej wartości odchylenia standardowego (0,50).

Dobre relacje przełożony - podwładny uplasowały się na drugim miejscu według wskazań respondentów oceniających ważność narzędzi motywacyjnych wpływających na dzielenie się wiedzą ukrytą. Średnia ocena siły wpływu tego narzędzia wyniosła 4,64. Uwagę zwraca stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,55 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,7% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).

Efektywna komunikacja została oceniona jako trzecie co do ważności narzędzie motywacyjne wpływające na dzielenie się wiedzą ukrytą. Średnia ocena siły wpływu tego narzędzia wyniosła 4,62. Uwagę zwraca stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,58 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,5% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).

Zgodnie z wynikami przeprowadzonej analizy teoretycznej, na dzielenie się wiedzą ukrytą szczególnie pozytywny wpływ ma zespołowe wykonywanie prac, zwłaszcza gdy organizacja czynnie zachęca do wyznawania takich wartości, jak etos wspólnego podejmowania działań, wspólnej pracy nad pomysłami czy wspólnie rozwiązywanych problemów w atmosferze zaufania oraz swobodnej i otwartej komunikacji.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają teorię. W aspekcie praktycznym i popartym badaniami, czynnikami o wysokim stopniu wpływu na proces transferu wiedzy ukrytej, są również: możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów

i innowacyjnych rozwiązań, spotkania/wyjazdy integracyjne, otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań.

W przypadku wiedzy ukrytej narzędziem motywacyjnym najniżej ocenionym pod względem stopnia wpływu na dzielenie się wiedzą ukrytą jest samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań. Średnia ocena siły wpływu tego czynnika wyniosła 2,19. Uwagę zwraca stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,09, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 13,4% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego czynnika jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 25,4% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą jest neutralne, natomiast 61,3% pracowników wiedzy stwierdziło, że samodzielność i autonomia nie mają wpływu na proces dzielenia się wiedzą ukrytą (oceny 1 i 2).

Partycypacja w wynikach finansowych firmy była drugim najmniej ważnym narzędziem dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą. Średnia ocena siły wpływu tego narzędzia wyniosła 2,90. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,23, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 32,5% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 20,8% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą jest neutralne, natomiast 46,6% pracowników wiedzy stwierdziło, że omawiane narzędzie nie ma wpływu na proces dzielenia się wiedzą ukrytą (oceny 1 i 2).

Trzecim z kolei narzędziem o niskim stopniu wpływu na dzielenie się wiedzą ukrytą okazało się, według ankietowanych, wynagrodzenia kafeteryjne. Średnia ocena siły wpływu tego narzędzia wyniosła 2,92. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,20, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 32,5% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 21,5% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą jest neutralne, natomiast 45,9% pracowników wiedzy stwierdziło, że wynagrodzenie kafeteryjne jest nieistotne lub istotne w niskim stopniu dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą (oceny 1 i 2).

Analogicznie jak w obszarze transferu wiedzy jawnej samodzielność w pracy i przyznana pracownikowi autonomia z uwagi na swą odrębność i indywidualność z pewnością ograniczają realizację procesu dzielenia się wiedzą.

Reasumując, wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych w części teoretycznej narzędzi motywacyjnych na transfer wiedzy ukrytej, można zauważyć,

że 19 czynników z 22 opracowanych zostało ocenionych przez respondentów jako istotne dla obszaru transferu wiedzy ukrytej. Czynniki, które nie wykazały spójności wyników badań z założeniami teoretycznymi okazały się: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy, wynagrodzenia kafeteryjne.

Konkludując, w poniższej tabeli zaprezentowano czynniki motywacyjne dedykowane obszarowi zarządzania wiedzą, takiemu jak transfer wiedzy ukrytej, wraz z czynnikami motywacyjnymi dedykowanymi dla procesu transferu wiedzy jawnej.

Tabela 39. Czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu transferu wiedzy w obszarze wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej

Czynniki motywacyjne dla procesu transferu wiedzy	
w obszarze wiedzy jawnej	w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań, • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji, • elastyczny czas pracy; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • praca w firmie o dużym znaczeniu, • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny, • efektywna komunikacja, • spotkania/ wyjazdy integracyjne, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe, • możliwość pracy zdalnej; 	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań, • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań, • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji, • elastyczny czas pracy; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań, • otrzymywanie pochwał i wyróżnień, • praca w firmie o dużym znaczeniu, • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników, • dobre relacje przełożony – podwładny, • efektywna komunikacja, • spotkania/ wyjazdy integracyjne, • możliwość rozwoju i samodoskonalenia, • szacunek przełożonych do życia prywatnego, • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia; <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy, • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe, • możliwość pracy zdalnej;

<p><i>Materialne czynniki pieniężne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, • partycypacja w wynikach finansowych firmy; <p><i>Materialne czynniki pozapieniężne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu). 	<p><i>Materialne czynniki pieniężne:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Dane przedstawione w powyższej tabeli pozwalają na udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze nr 2. Tak więc, odpowiadając na pytanie badawcze nr 2 w zakresie obszaru zarządzania wiedzą dotyczącym transferu wiedzy jawnej stwierdza się, że **istnieje zależność między obszarem transferu wiedzy jawnej a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy**, co zostało potwierdzone zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy **z wyłączeniem czynnika motywacyjnego: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań**. Odpowiadając natomiast na pytanie badawcze nr 2 w zakresie dotyczącym obszaru zarządzania wiedzą, którym jest transfer wiedzy ukrytej stwierdza się, że **istnieje zależność między obszarem transferu wiedzy ukrytej a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy**, co znalazło potwierdzenie zarówno na etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy **z wyłączeniem czynników motywacyjnych takich jak: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy i wynagrodzenia kafeteryjne**.

Ocenę efektywności wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną oraz wiedzą ukrytą porównano ze sobą zestawiając uzyskane średnie wyniki, które przedstawiono na wykresie nr 7.

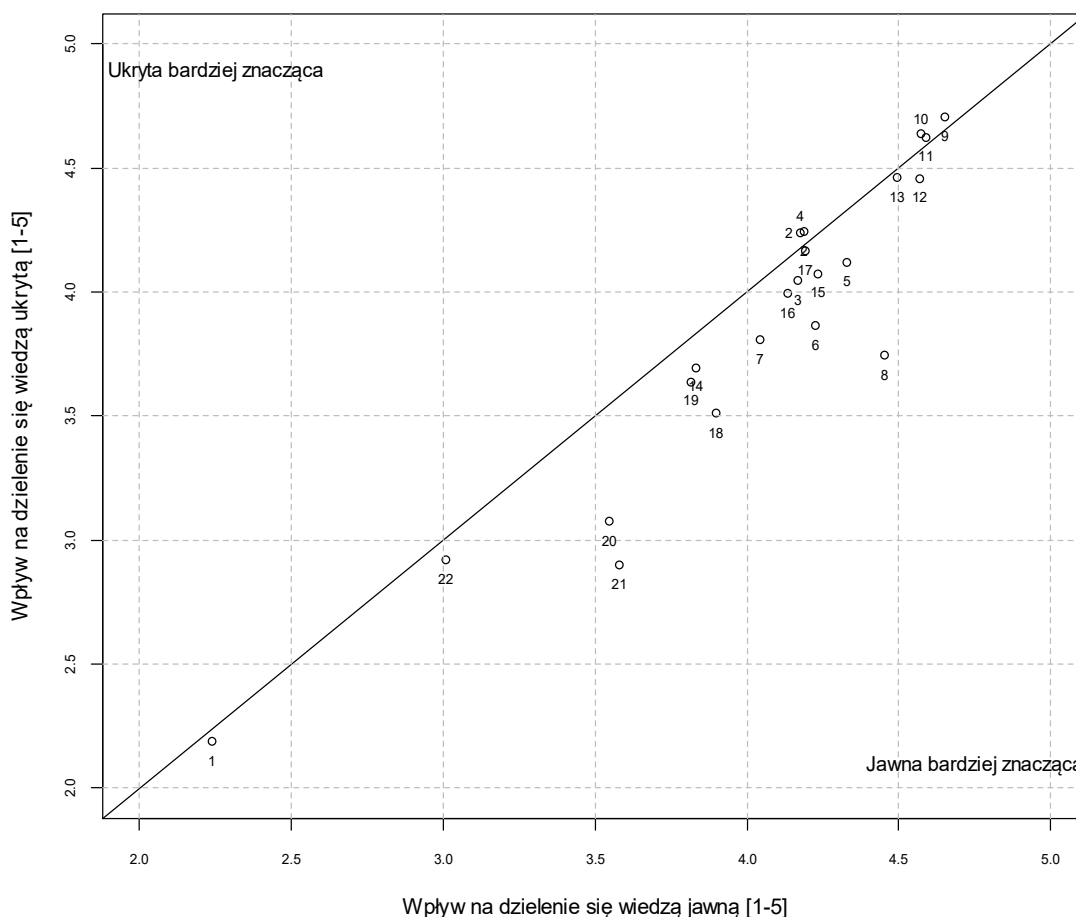
Poszczególne narzędzia motywacyjne zostały zobrazowane za pomocą punktów na wykresie. Linia ciągła oznacza równorzędność wpływu narzędzia motywacyjnego zarówno na proces dzielenia się wiedzą jawną, jak i na proces dzielenia się wiedzą ukrytą. Punkty leżące powyżej linii ciągłej odnoszą się do narzędzi motywacyjnych, których znaczenie dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą jest wyższe niż dla procesu dzielenia się wiedzą jawną. Takich narzędzi motywacyjnych jest $n = 5$ spośród wszystkich

analizowanych $n = 22$, co w ujęciu procentowym stanowi 22,7% wziętych pod uwagę narzędzi motywacyjnych.

Przykładami narzędzi motywacyjnych, których wpływ na dzielenie się wiedzą jawną, jak i wiedzą ukrytą oceniono najwyżej są: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania wśród pracowników, dobre relacje przełożony – podwładny i efektywna komunikacja. Warto jednak zauważyć, że odległość punktów odnoszących się do tych narzędzi od linii ciągłej była relatywnie niewielka, co oznacza, że znaczenie dla procesu dzielenia się wiedzą jawną i ukrytą było zbliżone. Z kolei pozostałe punkty są zlokalizowane poniżej linii ciągłej lub znajdują się bezpośrednio na linii i odnoszą się do narzędzi motywacyjnych, których znaczenie dla procesu dzielenia się wiedzą jawną jest wyższe lub takie samo jak dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą. Takich punktów jest $n = 17$ i stanowią one 77,3% analizowanych narzędzi motywacyjnych. Większość z nich, podobnie jak w przypadku punktów o wyższym znaczeniu dla procesu dzielenia się wiedzą ukrytą, leży w relatywnie bliskiej odległości od linii ciągłej, co wiąże się z niewielką różnicą w istotności ich wpływu na dzielenie się wiedzą jawną i ukrytą. Narzędziami znajdującymi się w nieco dalszej odległości od linii ciągłej, a więc takimi, dla których obserwowano wyższą różnicę między oceną istotności wpływu na dzielenie się wiedzą jawną a oceną istotności wpływu na dzielenie się wiedzą ukrytą, były:

- **Praca w firmie o dużym znaczeniu** – według oceny respondentów istotność wpływu tego czynnika na dzielenie się wiedzą jawną wyniosła 4,45, a istotność jego wpływu na dzielenie się wiedzą ukrytą wyniosła 3,75;
- **Partycypacja w wynikach finansowych firmy** – istotność wpływu tego narzędzia na dzielenie się wiedzą jawną wyniosła 3,58, a istotność jego wpływu na dzielenie się wiedzą ukrytą wyniosła 2,90.

Wykres 7. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą ukrytą



Legenda

- 1 Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań
- 2 Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań
- 3 Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań
- 4 Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań
- 5 Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji
- 6 Elastyczny czas pracy
- 7 Otrzymywanie pochwał i wyróżnień
- 8 Praca w firmie o dużym znaczeniu
- 9 Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników
- 10 Dobre relacje przełożony - podwładny
- 11 Efektywna komunikacja
- 12 Spotkania/wyjazdy integracyjne
- 13 Możliwość rozwoju i samodoskonalenia
- 14 Szacunek przełożonego do życia prywatnego
- 15 Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia
- 16 Fizyczne warunki pracy
- 17 Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe
- 18 Możliwość pracy zdalnej
- 19 Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy
- 20 Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje
- 21 Partycypacja w wynikach finansowych firmy
- 22 Wynagrodzenia kafeteryjne (Możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W celu sumarycznego określenia stopnia wpływu narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną i ukrytą, obliczone zostały średnie ze wszystkich średnich wyników uzyskanych dla poszczególnych narzędzi motywacyjnych. Na ich podstawie stwierdzono, że według pracowników wiedzy analizowane narzędzia motywacyjne wpływały na proces dzielenia się wiedzą jawną w sposób silniejszy, niż na proces dzielenia się wiedzą ukrytą. Świadczy o tym uzyskany sumaryczny wynik oceny wpływu na proces dzielenia się wiedzą jawną wynoszący 4,04 oraz uzyskany sumaryczny wynik oceny wpływu na proces dzielenia się wiedzą ukrytą wynoszący 3,87 - tak więc zasadne jest rozpatrywanie procesów dzielenia się wiedzą osobno dla obszaru wiedzy jawnej i obszaru wiedzy ukrytej.

Kolejne dwa pytania z kwestionariusza ankiety dotyczyły oceny wpływu wybranych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej. Stopień wpływu oceniano na 5-cio stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 oznaczało najsilniejszy wpływ.

W tabeli nr 40 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla każdego z ocenianych narzędzi.

Tabela 40. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.

Narzędzie motywacyjne	Wpływ na wykorzystywanie: (1 – brak wpływu, 5 – silny wpływ)					
	Wiedzy jawnej			Wiedzy ukrytej		
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	4,28 ± 0,76	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,35 ± 0,71	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	4,56 ± 0,60	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00	4,59 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	4,46 ± 0,64	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,46 ± 0,64	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	4,29 ± 0,77	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,29 ± 0,77	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Możliwość awansu	4,34 ± 0,85	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,34 ± 0,85	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji	4,13 ± 0,81	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,13 ± 0,81	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Elastyczny czas pracy	3,94 ± 1,00	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,94 ± 1,00	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Elastyczne formy zatrudnienia	3,54 ± 1,10	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,54 ± 1,10	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	3,92 ± 1,08	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,92 ± 1,08	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Praca w firmie o dużym znaczeniu	3,71 ± 0,99	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,71 ± 0,99	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,57 ± 0,58	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,57 ± 0,58	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,56 ± 0,61	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,56 ± 0,61	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Efektywna komunikacja	4,51 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,51 ± 0,59	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Spotkania/wyjazdy integracyjne	3,54 ± 1,09	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00	3,54 ± 1,09	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	4,31 ± 0,73	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,31 ± 0,73	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Sprawiedliwe traktowanie	4,44 ± 0,76	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,44 ± 0,76	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	4,41 ± 0,82	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,41 ± 0,82	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00

Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	3,91 ± 0,88	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,91 ± 0,88	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Fizyczne warunki pracy	3,97 ± 0,88	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,97 ± 0,88	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,23 ± 0,84	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00	4,23 ± 0,84	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Możliwość pracy zdalnej	3,81 ± 0,99	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,81 ± 0,99	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Wynagrodzenie zasadnicze	4,42 ± 0,83	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,42 ± 0,83	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	4,78 ± 0,54	5,00 (5,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,78 ± 0,54	5,00 (5,00;5,00)	1,00 - 5,00
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje	4,56 ± 0,65	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,56 ± 0,65	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	4,25 ± 0,94	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00	4,25 ± 0,94	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Wynagrodzenie kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)	3,67 ± 1,06	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,67 ± 1,06	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Świadczenia socjalno - bytowe	3,80 ± 0,99	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00	3,79 ± 0,99	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy. Kolorem zielonym oznaczono trzy/pięć narzędzi o najwyższym stopniu wpływu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono trzy czynniki o najniższym stopniu wpływu (według średniego wyniku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W ocenie pracowników wiedzy stopień wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy zarówno jawnej, jak i ukrytej wahał się średnio między 3,54 a 4,78. Najwyżej ocenionymi narzędziami dla procesu wykorzystywania wiedzy jawnej były:

- **Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,78, a 97,4% ankietowanych oceniło stopień jego wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5). Odchylenie standardowe jest równe 0,54 i świadczy o niskim zróżnicowaniu odpowiedzi ankietowanych.
- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,57. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,58 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,2% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego czynnika jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).
- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,56. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,60 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 94,3% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).
- **Dobre relacje przełożony - podwładny.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,56. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,61 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 95,7% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego czynnika jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).
- **Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,56. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,65 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi

respondentów. Grupa 94,5% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego czynnika jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).

Jako podsumowanie opisanych powyżej wyników badań, można stwierdzić, że elementem kultury organizacyjnej promującym efektywne zarządzanie wiedzą jest otwartość na kontakty interpersonalne oraz wzajemne zaufanie, a otrzymane wyniki wyraźnie to potwierdzają. Założenia teoretyczne wskazujące na konieczność tworzenia takiej kultury organizacyjnej, która będzie promowała wśród pracowników postawy wzajemnego zaufania i dobrej współpracy, przyniesie wymierne korzyści w zakresie wykorzystania wiedzy tych pracowników dla celów organizacji. Wyniki badań wskazują również, że zachętą do efektywnego wykorzystywania wiedzy przez pracowników jest dobre wynagrodzenie, adekwatne do posiadanych kompetencji.

Trzema narzędziami motywacyjnymi o najniżej ocenionym stopniu wpływu na wykorzystywanie wiedzy jawnej okazały się:

- **Elastyczne formy zatrudnienia.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy wyniosła 3,54. Uwagę zwraca stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,10, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 50,5% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 33,3% osób jego znaczenie dla wykorzystywania wiedzy jawnej jest neutralne, natomiast 16,3% pracowników wiedzy stwierdziło, że elastyczne formy zatrudnienia nie mają wpływu na wykorzystywanie wiedzy (oceny 1 i 2).
- **Spotkania/wyjazdy integracyjne.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy wyniosła 3,54. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,09, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 53,1% ankietowanych oceniła stopień wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 33,5% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu wykorzystywania wiedzy jest neutralne, natomiast 13,4% pracowników wiedzy stwierdziło, że spotkania i wyjazdy integracyjne nie mają wpływu na wykorzystywanie wiedzy (ocena 1 i 2).
- **Wynagrodzenie kafeteryjne.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 3,67. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,06, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 51,5% ankietowanych oceniła

stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 40,4% osób jego znaczenie dla procesu wykorzystywania wiedzy jest neutralne, natomiast 8,1% pracowników wiedzy stwierdziło, że wynagrodzenie kafeteryjne jest nieistotne lub istotne w niskim stopniu dla wykorzystywania wiedzy (oceny 1 i 2).

–

Otrzymane wyniki badań w zakresie najniżej ocenionych narzędzi motywacyjnych mających wpływ na zarządzanie wiedzą należy tłumaczyć w taki sposób, że posiadana przez pracownika wiedza wykorzystywana jest na etapie bezpośredniej realizacji zadania. Pomimo tego, iż wymienione czynniki zostały najniżej ocenione przez respondentów w zakresie wykorzystania wiedzy jawnej, to i tak osiągnęły wartość świadcząca o ich istotnym wpływie na omawiany proces (średnia powyżej 3).

Trzy narzędzia motywacyjne o najsilniejszym wpływie na wykorzystywanie wiedzy ukrytej to:

- **Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,78, a 97,4% ankietowanych oceniło stopień jego wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5). Odchylenie standardowe jest równe 0,54 i świadczy o niskim zróżnicowaniu odpowiedzi ankietowanych.
- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,59. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,59 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 95,0% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).
- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 4,57. Uwagę zwraca również stosunkowo niskie odchylenie standardowe, którego wartość jest równa 0,58 i świadczy o niskim stopniu zróżnicowania odpowiedzi respondentów. Grupa 96,2% ankietowanych oceniła stopień wpływu tego narzędzia jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5).

Uwagę zwraca fakt, iż czynniki motywacyjne o najwyższej ocenianym stopniu wpływu na wykorzystanie wiedzy ukrytej są analogiczne, jak te dedykowane obszarowi wykorzystania wiedzy jawnej i tylko nieznacznie różnią się stopniem wpływu. Wynik ten potwierdza założenia teoretyczne wskazujące, że proces wykorzystania wiedzy zarówno jawnej jak i ukrytej jest procesem, który jest inicjowany największą liczbą czynników motywacyjnych, przede wszystkim z uwagi na potrzebę praktycznego wykorzystania wiedzy pracowników dla celów organizacji. Przebieg tego procesu decyduje również o sensowności podjęcia wszystkich wcześniejszych działań związanych z zarządzaniem wiedzą.

Trzema narzędziami motywacyjnymi o najniższej ocenionym stopniu wpływu na wykorzystywanie wiedzy ukrytej były:

- **Elastyczne formy zatrudnienia.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy wyniosła 3,54. Uwagę zwraca stosunkowo wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,10, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 50,5% ankietowanych oceniła stopień jego wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 33,3% osób znaczenie tego narzędzia dla wykorzystywania wiedzy jawnej i ukrytej jest neutralne, natomiast 16,3% pracowników wiedzy stwierdziło, że elastyczne formy zatrudnienia nie mają wpływu na wykorzystywanie wiedzy (oceny 1 i 2).
- **Spotkania/wyjazdy integracyjne.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy wyniosła 3,54. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,09, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 53,1% ankietowanych oceniła stopień jego wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 33,5% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu wykorzystywania wiedzy jest neutralne, natomiast 13,4% pracowników wiedzy stwierdziło, że spotkania i wyjazdy integracyjne nie mają wpływu na wykorzystywanie wiedzy (ocena 1 i 2).
- **Wynagrodzenie kafeteryjne.** Ocena siły wpływu tego czynnika na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej wyniosła 3,67. Uwagę zwraca wysoka wartość odchylenia standardowego równa 1,06, która oznacza wysokie zróżnicowanie odpowiedzi respondentów. Grupa 51,5% ankietowanych oceniła stopień jego wpływu jako wysoki lub bardzo wysoki (oceny 4 i 5), według 40,4% osób znaczenie tego narzędzia dla procesu wykorzystywania wiedzy

jest neutralne, natomiast 8,1% pracowników wiedzy stwierdziło, że wynagrodzenie kafeteryjne jest nieistotne lub istotne w niskim stopniu dla wykorzystywania wiedzy (oceny 1 i 2).

Stopień wpływu czynników motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy ukrytej, który oceniono najniżej jest analogiczny jak dla stopnia wpływu czynników motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej, różnica między nimi jest nieznaczna. Pomimo, iż wymienione wyżej czynniki motywacyjne ocenione zostały najniżej w procesie wykorzystania wiedzy ukrytej, to ich znaczenie dla omawianego obszaru zarządzania wiedzą jest dość istotne (średnia powyżej 3).

Reasumując, uzyskane wyniki badań w zakresie oceny wpływu opracowanych w części teoretycznej niniejszej pracy narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, wskazują, że wszystkie opracowane w części teoretycznej czynniki motywacyjne zostały ocenione przez respondentów jako istotne dla obszaru wykorzystania wiedzy.

Za czynniki motywacyjne dedykowane obszarom zarządzania wiedzą, takim jak wykorzystanie wiedzy jawnej i wykorzystanie wiedzy ukrytej przyjmuje się:

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym:

- samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań,
- otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań,
- dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań,
- możliwość awansu,
- posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/współudział w zakresie podejmowania decyzji,
- elastyczny czas pracy,
- elastyczne formy zatrudnienia;

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym:

- możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań,
- otrzymywanie pochwał i wyróżnień,
- praca w firmie o dużym znaczeniu,
- praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników,

- dobre relacje przełożony – podwładny,
- efektywna komunikacja,
- spotkania/wyjazdy integracyjne,
- możliwość rozwoju i samodoskonalenia,
- sprawiedliwe traktowanie,
- szacunek przełożonych do życia prywatnego,
- świadczenia związane ze zdrowym trybem życia;

Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno–technicznym:

- fizyczne warunki pracy,
- możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe,
- możliwość pracy zdalnej,

Materialne czynniki pieniężne:

- premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy,
- dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje,
- partycypacja w wynikach finansowych firmy,
- wynagrodzenie zasadnicze;

Materialne czynniki pozapieniężne:

- wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu),
- świadczenia socjalno–bytowe.

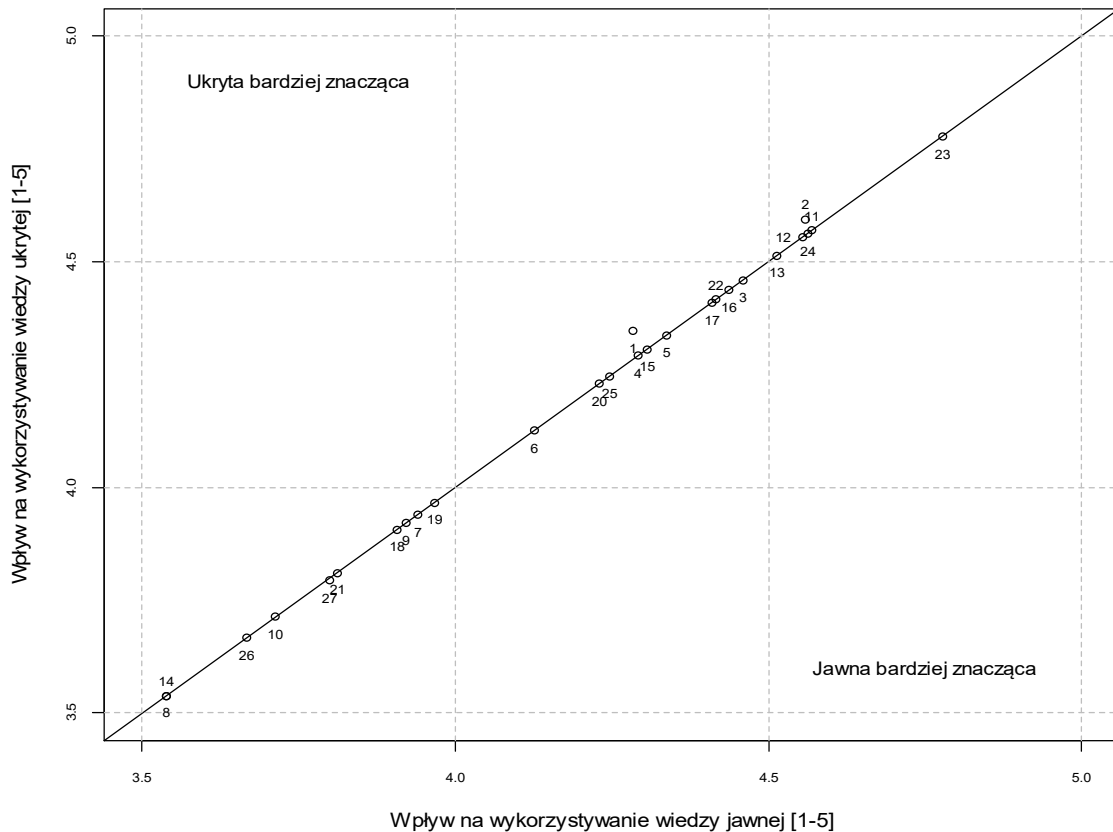
Odpowiadając na pytanie badawcze nr 2 dotyczące obszarów zarządzania wiedzą takich, jak wykorzystanie wiedzy jawnej i wykorzystanie wiedzy ukrytej, można stwierdzić, że **istnieje zależność między obszarami wykorzystania wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy**, co zostało potwierdzone zarówno w etapie koncepcyjnym, jak i dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej pracy.

Następnie porównano ocenę efektywności wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej zestawiając średnie uzyskane wyniki dla poszczególnych narzędzi na wykresie nr 8.

Poszczególne narzędzia motywacyjne zostały zobrazowane za pomocą punktów na wykresie. Linia ciągła oznacza równorzędność wpływu narzędzia motywacyjnego na wykorzystywanie zarówno wiedzy jawnej, jak i na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Spośród $n = 27$ analizowanych w tej sekcji narzędzi motywacyjnych, w przypadku

n = 24 ocena wpływu na wykorzystywanie wiedzy jawnej była równa ocenie wpływu na wykorzystywanie wiedzy ukrytej, co stanowiło 88,9% analizowanych narzędzi. W przypadku n = 2 narzędzi motywacyjnych ich wpływ na wykorzystywanie wiedzy ukrytej został oceniony wyżej niż ich wpływ na wykorzystywanie wiedzy jawnej. Były to następujące narzędzia motywacyjne: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań oraz otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań. Natomiast w przypadku jednego narzędzia, tj. świadczeń socjalno-bytowych, ich wpływ na wykorzystywanie wiedzy jawnej oceniono wyżej niż wpływ na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Warto jednak zauważyć, że różnice w ocenie wpływu na wykorzystywaniem wiedzy jawnej i ocenie wpływu na wykorzystywanie wiedzy ukrytej były niewielkie.

Wykres 8. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej



Legenda

- 1 Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań
- 2 Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań
- 3 Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań
- 4 Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań
- 5 Możliwość awansu
- 6 Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji
- 7 Elastyczny czas pracy
- 8 Elastyczne formy zatrudnienia
- 9 Otrzymywanie pochwał i wyróżnień
- 10 Praca w firmie o dużym znaczeniu
- 11 Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników
- 12 Dobre relacje przełożony - podwładny
- 13 Efektywna komunikacja
- 14 Spotkania/wyjazdy integracyjne
- 15 Możliwość rozwoju i samodoskonalenia
- 16 Sprawiedliwe traktowanie
- 17 Szacunek przełożonych do życia prywatnego
- 18 Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia
- 19 Fizyczne warunki pracy
- 20 Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe
- 21 Możliwość pracy zdalnej
- 22 Wynagrodzenie zasadnicze
- 23 Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy
- 24 Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje
- 25 Partycypacja w wynikach finansowych firmy
- 26 Wynagrodzenie kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)
- 27 Świadczenia socjalno - bytowe

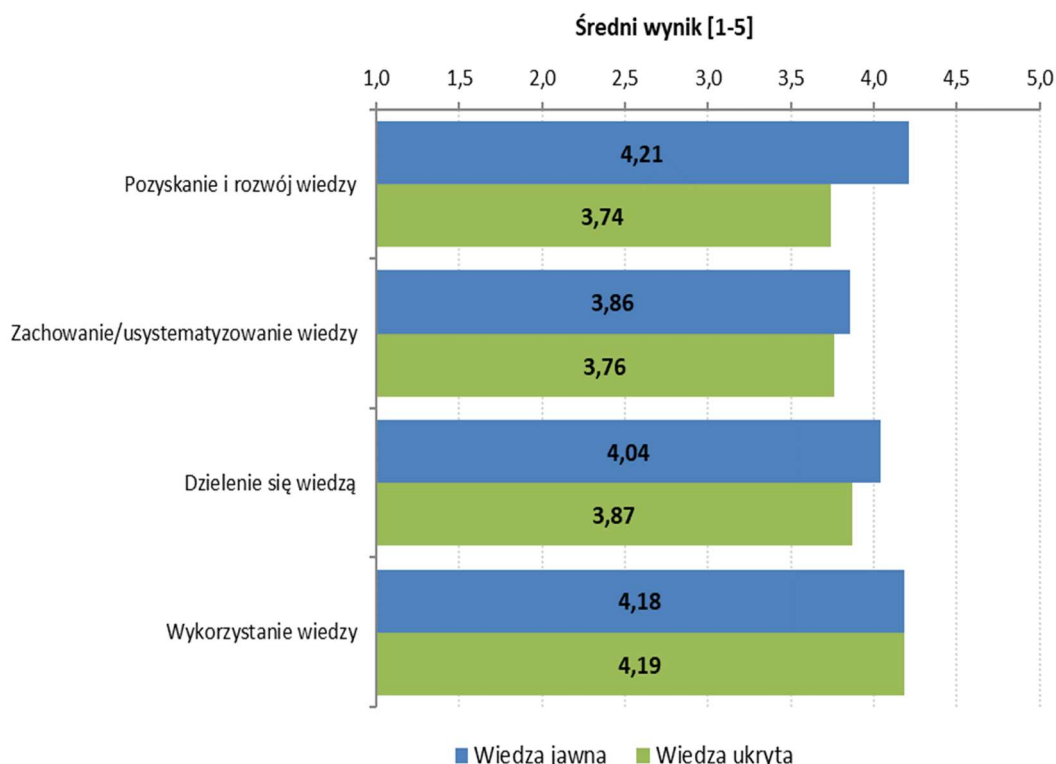
Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

W celu kwantyfikacji stopnia wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej i ukrytej, obliczone zostały średnie ze wszystkich

średnich wyników uzyskanych dla poszczególnych narzędzi motywacyjnych. Na ich podstawie stwierdzono, że w ocenie pracowników wiedzy analizowane narzędzia motywacyjne mają wpływ na wykorzystywanie wiedzy jawnej w stopniu zbliżonym do ich wpływu na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. W przypadku wiedzy jawnej sumaryczna średnia wyniosła 4,18, a w przypadku wiedzy ukrytej uzyskano wynik 4,19. Oba wyniki świadczą o tym, iż proces wykorzystania wiedzy jest procesem kluczowym w zarządzaniu wiedzą i to on generuje uruchomienie największej liczby czynników motywacyjnych.

W celu odpowiedzi na zadane pytanie badawcze numer 2 przeanalizowano również średnie wyniki dla każdego rodzaju procesu zachodzącego w organizacjach w obszarze wiedzy jawnej i ukrytej. Omawiane średnie wyniki zostały obliczone jako średnie arytmetyczne z wyników uzyskanych dla poszczególnych narzędzi motywacyjnych i przedstawiono je na poniższym wykresie.

Wykres 9. Średnie wyniki wpływu analizowanych narzędzi motywacyjnych na procesy związane z wiedzą jawną i ukrytą



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

W przypadku procesów związanych z wiedzą jawną znaczący wpływ analizowanych narzędzi motywacyjnych, definiowany jako wyższy lub równy 4,00, obserwowano dla pozyskania i rozwoju (średnia 4,21), dzielenia się (średnia 4,04) i wykorzystania wiedzy jawnej (średnia 4,18). W przypadku wpływu narzędzi motywacyjnych na zachowanie/usystematyzowanie wiedzy jawnej, ocena siły wpływu była umiarkowana (średnia 3,86). Z kolei w przypadku procesów związanych z wiedzą ukrytą jedyny znaczący wpływ analizowanych narzędzi motywacyjnych był widoczny dla wykorzystania wiedzy ukrytej (średnia 4,19). W pozostałych procesach w obrębie wiedzy ukrytej analizowane narzędzia motywacyjne odgrywały mniej istotną, ale nadal umiarkowanie silną rolę (wyniki powyżej 3,00).

Warto zauważyć, że w przypadku pozyskania, rozwoju, zachowania, usystematyzowania i dzielenia się wiedzą, stosowane narzędzia motywacyjne miały większe przełożenie na procesy zachodzące w obrębie wiedzy jawnej w porównaniu do procesów zachodzących w obrębie wiedzy ukrytej. Świadczą o tym wyższe średnie wyniki uzyskane dla wiedzy jawnej (wykres nr 9).

Szczegółowa analiza wpływu poszczególnych narzędzi motywacyjnych na procesy związane z wiedzą została przedstawiona we wcześniejszych sekcjach. W wyniku przeprowadzonej oceny zależności między obszarami zarządzania wiedzą, a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy zauważono następujące różnice w stosunku do teoretycznych założeń:

- w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej czynniki motywacyjne takie jak: możliwość pracy zdalnej, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz świadczenia socjalno – bytowe wykazały niski stopień wpływu (poniżej 3);
- w procesach kodyfikacji wiedzy jawnej i kodyfikacji wiedzy ukrytej czynnik motywacyjny możliwość pracy zdalnej wykazał niski stopień wpływu (poniżej 3);
- w procesie transferu wiedzy jawnej czynnik motywacyjny jakim jest: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań wykazał niski stopień wpływu (średnia poniżej 3);
- w obszarze transferu wiedzy ukrytej czynniki motywacyjne takie jak: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz wynagrodzenia kafeteryjne wykazały niski stopień wpływu (średnia poniżej 3).

Mając na uwadze powyższe postanowiono wyłączyć powyższe czynniki z katalogu czynników dedykowanych dla danego obszaru zarządzania wiedzą. W celu weryfikacji zasadności tego kroku w dalszej części pracy zostanie przeprowadzona analiza korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a oceną wpływu narzędzi na poszczególne obszary zarządzania wiedzą, co ostatecznie potwierdzi lub zaprzeczy powyższemu działaniu.

Pomimo powyższego, wnioski płynące z przeanalizowanej literatury oraz uzyskanych wyników badań, pozwalają na uznanie, że zasadnym jest stwierdzenie, iż **poszczególne procesy zarządzania wiedzą są zależne od stosowanych w organizacjach narzędzi motywacyjnych**. Stwierdzenie to stanowi pozytywną odpowiedź na postawione w niniejszej pracy pytanie badawcze nr 2: „czy istnieje zależność

między elementami koncepcji zarządzania wiedzą a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy”.

Jakość i skuteczność wdrażania procesów zarządzania wiedzą jest zależna od pozytywnej oceny stosowanych metod i narzędzi motywowania pracowników wiedzy. Zasadnym jest rozpoznanie siły wpływu czynników motywacyjnych w aspekcie wiedzy tak jawnej, jak i ukrytej, co udowodniono w niniejszym podrozdziale.

Bardzo istotnym zagadnieniem, ujętym zarówno w części teoretycznej jak i dedukcyjno-aplikacyjnej niniejszej pracy, a mającym znaczny wpływ na prawidłowy sposób zarządzania wiedzą w organizacji jest kultura organizacyjna, sposób w jaki organizacja ustala normy i wartości, którym hołduje, ustalona etyka pracy, poszanowanie różnic i współdziałanie ponad podziałami.

5.3. Analiza relacji między procesami zarządzania wiedzą

Kolejny etap badań dotyczył oceny wzajemnego oddziaływania procesów zarządzania wiedzą i siły, z jaką na siebie wpływają. W celu zbadania tych zależności w kwestionariuszu ankiety przygotowano zestaw pytań o numerach od 11 do 18. Analizie poddano w nich następujące procesy zarządzania wiedzą:

- pozyskiwanie i rozwój wiedzy;
- kodyfikacja wiedzy;
- dzielenie się wiedzą;
- wykorzystanie wiedzy.

Uzyskane dane stanowić miały odpowiedź na pytanie badawcze **„czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?”**

Każdy rodzaj procesu zarządzania wiedzą analizowano w odniesieniu do wiedzy jawnej oraz w odniesieniu do wiedzy ukrytej. Ankietowani oceniali w jakim stopniu każdy z ośmiu wyszczególnionych procesów wpływał na siedem pozostałych. Ocena mieściła się na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 5 oznaczało najsilniejszy wpływ.

W tabeli nr 39 przedstawiono dane uśrednione oraz standardowe odchylenia poszczególnych ocen opisujących wpływy zachodzące pomiędzy procesami. Przyjęto,

że wyniki wskazujące na najwyższy wpływ na dany proces będą równe lub wyższe 4,00. Oznaczono je kolorem zielonym.

Uzyskane wyniki świadczą o wysokim wzajemnym oddziaływaniu wśród procesów zachodzących w obrębie wiedzy jawnej. Najsilniejszą zależność obserwowano w zakresie wpływu dzielenia się wiedzą jawną na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej (średnia 4,38). Drugą z kolei silną zależnością odznaczał się wpływ wykorzystywania wiedzy jawnej na jej pozyskiwanie i rozwój (średnia 4,30). Równie silny wpływ stwierdzono pomiędzy procesami zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej i jej wykorzystywaniem (średnia 4,27).

Z kolei wpływ procesów w zakresie wiedzy jawnej na procesy związane z wiedzą ukrytą był niski. Wyniki, których średnia wartość wynosiła powyżej 4,00, uzyskano jedynie w przypadku oceny wpływu wybranych procesów w obrębie wiedzy jawnej na pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej i były to: pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (średnia 4,23), dzielenie się wiedzą jawną (średnia 4,08) oraz wykorzystywanie wiedzy jawnej (średnia 4,00).

Tabela 41. Ocena wzajemnego wpływu procesów zarządzania wiedzą

Wpływ na:	Siła wpływu (1 – brak wpływu, 5 – silny wpływ), średnia ± SD							
	Źródło wpływu:							
	Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej	Zachowanie/u systematyzowanie wiedzy jawnej	Dzielenie się wiedzą jawną	Wykorzystanie wiedzy jawnej	Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej	Zachowanie/u systematyzowanie wiedzy ukrytej	Dzielenie się wiedzą ukrytą	Wykorzystanie wiedzy ukrytej
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej	-	4,19 ± 0,78	4,38 ± 0,68	4,30 ± 0,73	4,26 ± 0,74	4,18 ± 0,77	2,01 ± 0,87	2,60 ± 1,09
Zachowanie/usystematyzowanie wiedzy jawnej	4,19 ± 0,77	-	4,11 ± 0,77	4,01 ± 0,80	1,75 ± 0,77	1,71 ± 0,77	1,69 ± 0,77	2,09 ± 0,89
Dzielenie się wiedzą jawną	4,19 ± 0,78	4,19 ± 0,77	-	4,08 ± 0,79	1,70 ± 0,78	1,69 ± 0,78	2,13 ± 0,87	2,06 ± 0,85
Wykorzystanie wiedzy jawnej	4,21 ± 0,76	4,27 ± 0,70	4,20 ± 0,75	-	1,72 ± 0,77	4,06 ± 0,82	2,14 ± 0,86	2,15 ± 0,89
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej	4,23 ± 0,79	1,74 ± 0,77	4,08 ± 0,81	4,00 ± 0,81	-	1,99 ± 0,86	4,16 ± 0,74	3,95 ± 0,81
Zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej	1,86 ± 0,83	1,91 ± 0,84	2,10 ± 0,87	2,32 ± 0,99	4,21 ± 0,71	-	4,03 ± 0,80	3,96 ± 0,82
Dzielenie się wiedzą ukrytą	2,01 ± 0,95	1,71 ± 0,77	2,10 ± 0,86	2,53 ± 1,07	2,05 ± 1,01	2,07 ± 0,87	-	3,95 ± 0,86
Wykorzystanie wiedzy ukrytej	1,77 ± 0,78	1,72 ± 0,76	1,98 ± 0,88	2,15 ± 0,88	4,24 ± 0,71	4,14 ± 0,78	2,05 ± 0,88	-

SD – odchylenie standardowe. Kolorem zielonym oznaczono zależności o silnym wpływie definiowanym jako średni wynik wyższy lub równy 4,00.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Według ankietowanych pracowników wiedzy pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej wiązały się z zachowaniem/usystematyzowaniem wiedzy ukrytej (średnia 4,21) oraz z wykorzystaniem tej wiedzy (średnia 4,24). Ponadto, zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej inicjowało jej wykorzystanie (średnia 4,14). Natomiast dzielenie się wiedzą ukrytą było związane z jej pozyskiwaniem i rozwojem (średnia 4,16) oraz z jej zachowaniem/usystematyzowaniem (średnia 4,03). Pozostałe wzajemne zależności między procesami w zakresie wiedzy ukrytej miały niższą siłę w ocenie ankietowanych pracowników wiedzy (średnia < 4,00). Warto jednak zauważyć, że ocena wpływu wykorzystania wiedzy ukrytej na pozostałe procesy w obrębie wiedzy ukrytej była zbliżona do ustalonej wartości 4,00, a więc wykorzystanie wiedzy ukrytej wpływało na pozostałe procesy w stopniu umiarkowanym.

Ustalono, że wpływ procesów w zakresie wiedzy ukrytej na procesy w zakresie wiedzy jawnej był widoczny w przypadku:

- inicjacji pozyskania i rozwoju wiedzy jawnej przez pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (średnia 4,26);
- inicjacji pozyskania i rozwoju wiedzy jawnej przez zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (średnia 4,18);
- inicjacji wykorzystania wiedzy jawnej przez zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (średnia 4,06).

Podsumowując wyniki analizy wpływu każdego z procesów zarządzania wiedzą na pozostałe jej procesy, które zostały przedstawione w tabeli nr 39, można stwierdzić, że odpowiedź na postawione pytanie badawcze nie jest jednoznaczna, z uwagi na to, iż najsilniejsze relacje zostały zaobserwowane jedynie w zakresie wpływu wszystkich czterech procesów w obrębie zarządzania wiedzą jawną na pozostałe procesy w zakresie wiedzy jawnej. Wszystkie średnie wyniki były wyższe od 4,00 (w skali od 1 do 5) i wahały się od 4,01 w przypadku wpływu wykorzystania wiedzy jawnej na zachowanie i usystematyzowanie tej wiedzy do 4,38 dla wpływu dzielenia się wiedzą jawną na proces pozyskania i rozwoju tej wiedzy. Rozpatrując relacje w zakresie wpływu procesów w obrębie wiedzy jawnej na procesy zarządzania wiedzą w obrębie wiedzy ukrytej, stwierdza się, że silne relacje zauważono jedynie w przypadku:

- pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (4,23);
- dzielenia się wiedzą jawną na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (4,08);
- wykorzystania wiedzy jawnej na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej (4,00).

Odnosząc się do relacji w zakresie wpływu procesów zarządzania wiedzą ukrytą na procesy w obszarze wiedzy jawnej, można stwierdzić, że najsilniejsze relacje zauważono w przypadku oddziaływania procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej (4,26) oraz w przypadku wpływu kodyfikacji wiedzy ukrytej na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej (4,18) i wykorzystaniu wiedzy jawnej (4,06).

Rozpatrując z kolei wpływ procesów zarządzania wiedzą w zakresie wiedzy ukrytej na pozostałe procesy w obszarze wiedzy ukrytej, stwierdza się, że jedyne silne relacje zauważono w zakresie wpływu pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej na kodyfikację wiedzy ukrytej (4,21) i na wykorzystanie wiedzy ukrytej (4,24). Następny silny wpływ zauważono między procesem kodyfikacji wiedzy ukrytej a procesem wykorzystania wiedzy ukrytej (4,14). W procesie dzielenia się wiedzą ukrytą odnotowano wysoki wpływ na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej (4,16) oraz na proces kodyfikacji wiedzy ukrytej (4,03).

Analiza literatury wykazała, iż uruchomienie jednego z elementów zarządzania wiedzą, tj. jej konwersję, wpływa na pozostałe procesy zarządzania. Wyniki prowadzonych badań wykazały, iż wpływ ten występuje jedynie przy przetworzeniu wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej. Sytuacja ta spowodowana jest zapewne tym, iż wiedza jawna jest wiedzą ogólnodostępną, najłatwiejszą do przekazywania i zachowania, a tym samym najłatwiejszą do pozyskania i wykorzystania. W pozostałych procesach konwersji wiedzy zauważono różnicę wyników pomiędzy analizą wykonaną w procesie koncepcyjnym pracy, a analizą wykonaną w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym. Wyniki otrzymane na podstawie obu metod badawczych dla procesów konwersji, eksternalizacji i socjalizacji wiedzy zostaną zaprezentowane w ujęciu tabelarycznym osobno dla każdego z procesów, zaczynając od procesu internalizacji wiedzy.

Tabela 42. Wzajemne relacje między procesami zarządzania wiedzą w procesie internalizacji wiedzy

Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie internalizacji wiedzy	
wypracowane w etapie koncepcyjnym	wypracowane w etapie dedukacyjno - aplikacyjnym
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej – transfer wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy jawnej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • kodyfikacja i rozwój wiedzy jawnej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy jawnej – transfer wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy jawnej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy jawnej – pozyskiwanie o rozwój wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy jawnej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy jawnej – transfer wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy jawnej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy jawnej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy jawnej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy jawnej – transfer wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy jawnej - wykorzystanie wiedzy ukrytej. 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Analizując dane zaprezentowane w powyższej tabeli można zauważyć, iż tylko w przypadku trzech relacji potwierdzono teoretyczne założenia. Należy zwrócić uwagę na to, iż proces internalizacji wiedzy nie jest procesem pożądanym w organizacji, ponieważ nowopowstała wiedza ukryta może zostać utracona, dlatego należy dołożyć starań aby nowo pozyskaną wiedzę ukrytą przekonwertować w wiedzę jawną. W badanych organizacjach relacje zachodzące w procesie internalizacji należy ocenić pozytywnie, z uwagi na to, iż pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, transfer wiedzy jawnej jak i wykorzystanie wiedzy jawnej inicjują w nich proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej, czyli zachodzi proces powstawania nowej wiedzy organizacyjnej. Taka sytuacja

świadczy również o pozytywnych relacjach pomiędzy członkami organizacji, pozytywnej atmosferze i dobrej komunikacji, ponieważ tylko w takich warunkach pracownicy chętniej dzielą się swoją wiedzą. Wzajemne relacje zachodzące między procesami internalizacji wykazane w etapie koncepcyjno-dedukcyjnymi niniejszej pracy zostaną ujęte w autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Kolejnym wymagającym omówienia procesem jest proces eksternalizacji wiedzy. Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie eksternalizacji wiedzy zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 43. Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie eksternalizacji wiedzy

Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie eksternalizacji wiedzy	
wypracowane w etapie koncepcyjnym	wypracowane w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy jawnej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – transfer wiedzy jawnej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy jawnej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej; • kodyfikacja i rozwój wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy jawnej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – transfer wiedzy jawnej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy jawnej; • transfer wiedzy ukrytej – pozyskiwanie o rozwój wiedzy jawnej; • transfer wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy jawnej; • transfer wiedzy ukrytej – transfer wiedzy jawnej; • transfer wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy jawnej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy jawnej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – transfer wiedzy jawnej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej - wykorzystanie wiedzy jawnej. 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej; • kodyfikacja wiedzy jawnej - wykorzystanie wiedzy ukrytej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą w organizacji proces eksternalizacji wiedzy jest najważniejszym procesem konwersji wiedzy, ponieważ powoduje, iż posiadana wiedza organizacyjna, zarówno jawna jak i ukryta, może stać się wiedzą ogólnodostępną i wykorzystywaną przez wszystkich pracowników. Wyniki badań wykazały, iż proces eksternalizacji wiedzy zachodzi jedynie w trzech relacjach. Nie jest to wniosek pozytywny, ponieważ wiedza ukryta, zanim zostanie pozyskana, skodyfikowana, czy wykorzystana, może zostać utracona, chociażby poprzez odejście pracownika posiadającego tę wiedzę z organizacji. Dostrzegany, pozytywny i bardzo istotny aspekt tkwi w tym, iż pozyskana nowa wiedza jawna będzie w dalszym procesie konwersji poddana procesowi kombinacji, dla którego w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym wykazano wzajemne wpływy pomiędzy wszystkimi obszarami zarządzania wiedzą. Reasumując, do opracowania autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, dla procesu eksternalizacji wiedzy przyjmuje się wzajemne relacje wykazane w procesie prowadzonych badań.

Ocena wzajemnego wpływu pomiędzy obszarami zarządzania wiedzą w procesie socjalizacji również wykazała różnicę pomiędzy analizą wykonaną w procesie koncepcyjnym pracy, a analizą wykonaną w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym. Otrzymane wyniki dla obu etapów dysertacji zostaną przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 44. Wzajemne relacje między procesami zarządzania wiedzą w procesie socjalizacji wiedzy

Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie socjalizacji wiedzy	
wypracowane w etapie koncepcyjnym	wypracowane w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – transfer wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – transfer wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy ukrytej – pozyskiwanie o rozwój wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; 	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej - kodyfikacja wiedzy ukrytej; • pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • kodyfikacja wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • transfer wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – transfer wiedzy ukrytej.

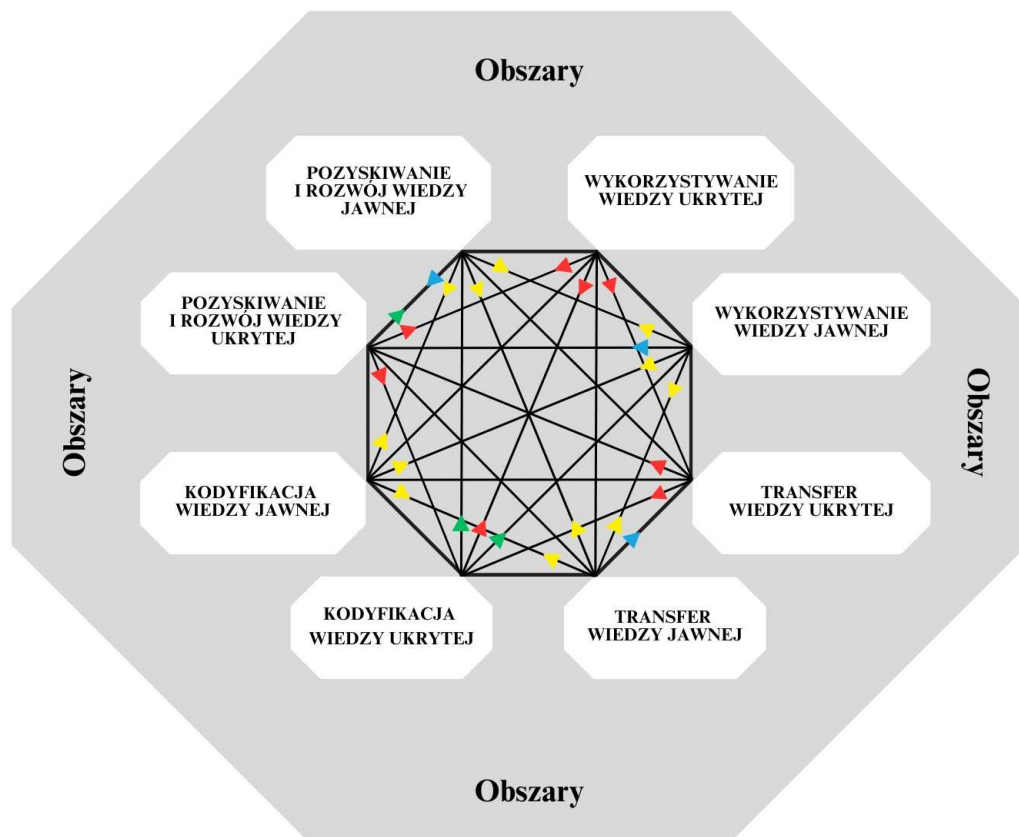
<ul style="list-style-type: none"> • transfer wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej; • wykorzystanie wiedzy ukrytej – transfer wiedzy ukrytej. 	
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Konwersja wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej, obejmująca proces socjalizacji wiedzy stanowi dla organizacji istotne znaczenie, z uwagi na to, iż ukryta wiedza pracowników jest wiedzą najbardziej wartościową dla organizacji i zarazem najtrudniejszą do uchwycenia i sformalizowania. Badani respondenci wykazali, iż zachodzi wzajemna korelacja pomiędzy pozyskiwaniem, rozwojem, transferem i wykorzystaniem wiedzy ukrytej a jej kodyfikacją, co należy ocenić bardzo pozytywnie. Odnosząc się do procesu eksternalizacji wiedzy należy zauważyć, iż zachodzą pozytywne relacje pomiędzy kodyfikacją wiedzy ukrytej, a jej pozyskaniem i rozwojem oraz wykorzystaniem jako wiedzy jawnej, co świadczy o tym, iż nowo pozyskana wiedza ukryta poprzez jej eksternalizację podlega konwersji w wiedzę jawną. Takie założenie zostało przyjęte w części teoretycznej niniejszej pracy i potwierdzone w części empirycznej. Reasumując, relacje wypracowane w procesie koncepcyjno-dedukcyjnym niniejszej pracy przyjmuje się jako istotne dla procesu socjalizacji wiedzy i zostaną one uwzględnione przy opracowywaniu autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Opierając się na analizie literatury przedmiotu oraz na wynikach prowadzonych badań, stwierdzono, że należy dokonać aktualizacji przyjętej w literaturze koncepcji zarządzania wiedzą, stanowiącej obszary badań, poprzez uwzględnienie relacji zachodzących w procesach konwersji wiedzy, wypracowanych na etapie koncepcyjno-dedukcyjnym niniejszej dysertacji. Koncepcja ta zostanie zaprezentowana na rysunku nr 13.

Rysunek 13. Obszary badań koncepcji zarządzania wiedzą uwzględniające uzyskane wyniki badań w zakresie procesów konwersji wiedzy



Legenda:

- SOCJALIZACJA
- EKSTERNALIZACJA
- INTERNALIZACJA
- KOMBINACJA

Źródło: opracowanie własne

Rolą tak przedstawionego zarządzania wiedzą jest zobrazowanie transformacji nieuchwytnej wiedzy ukrytej w formę jawną i możliwą do przyswojenia przez innych członków organizacji oraz pokazanie wpływu tej transformacji na ogólny wzrost wiedzy organizacyjnej. Organizacje poprzez opracowywanie systemów motywacyjnych spójnych z wyznaczonymi obszarami powinny stale dążyć do ciągłego wydobywania i rozpowszechniania wiedzy ukrytej po to, by stwarzać swoim pracownikom korzystne warunki do doskonalenia się i do wykorzystywania ich wiedzy dla celów organizacji.

Proces zarządzania wiedzą jest wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego też w kolejnej części pracy podjęto działania w zakresie opracowania czynników motywacyjnych dla każdego z przedstawionych na powyższym rysunku obszarów zarządzania wiedzą.

5.4. Ocena znaczenia narzędzi motywowania przez pracowników wiedzy

W celu dokonania oceny znaczenia poszczególnych narzędzi motywacyjnych, przeanalizowano odpowiedzi respondentów na pytanie numer 1 z kwestionariusza ankiety. Uzyskane wyniki stanowią odpowiedź na pytanie badawcze: **„jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?”**

Gradacja każdego czynnika wymienionego w pytaniu numer 1 w kwestionariuszu ankiety była definiowana za pomocą 5-cio stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało czynnik całkowicie nieważny, a 5 czynnik o najwyższym znaczeniu. W tabeli nr 43 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe dla każdego z ocenianych czynników w odniesieniu do całej badanej grupy.

Tabela 45. Znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych w opinii pracowników wiedzy

Czynnik motywacyjny	Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie)		
	Średnia ± SD	Mediana (IQR)	Zakres
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	4,41 ± 0,72	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	4,61 ± 0,56	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	4,62 ± 0,53	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	4,36 ± 0,71	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Możliwość awansu	4,38 ± 0,85	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji	3,88 ± 0,88	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Elastyczny czas pracy	4,29 ± 0,85	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Elastyczna forma zatrudnienia	3,56 ± 1,34	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	3,75 ± 1,15	4,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00
Praca w firmie o dużym znaczeniu	3,72 ± 0,93	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	4,77 ± 0,51	5,00 (5,00;5,00)	3,00 - 5,00
Dobre relacje przełożony - podwładny	4,72 ± 0,50	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Efektywna komunikacja	4,70 ± 0,52	5,00 (4,00;5,00)	3,00 - 5,00
Spotkania/wyjazdy integracyjne	3,49 ± 1,14	4,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	4,27 ± 0,64	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Sprawiedliwe traktowanie	4,78 ± 0,51	5,00 (5,00;5,00)	3,00 - 5,00
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	4,72 ± 0,66	5,00 (5,00;5,00)	2,00 - 5,00
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	3,42 ± 1,34	3,00 (3,00;5,00)	1,00 - 5,00

Fizyczne warunki pracy	4,14 ± 0,87	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	4,31 ± 0,69	4,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Możliwość pracy zdalnej	4,72 ± 0,66	5,00 (5,00;5,00)	2,00 - 5,00
Wynagrodzenie zasadnicze	4,79 ± 0,43	5,00 (5,00;5,00)	3,00 - 5,00
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	4,77 ± 0,47	5,00 (5,00;5,00)	3,00 - 5,00
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje	4,48 ± 0,71	5,00 (4,00;5,00)	2,00 - 5,00
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	4,19 ± 0,99	5,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00
Wynagrodzenie kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)	3,40 ± 1,07	3,00 (3,00;4,00)	1,00 - 5,00
Świadczenia socjalno - bytowe	4,02 ± 0,93	4,00 (4,00;5,00)	1,00 - 5,00

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy. Kolorem zielonym oznaczono cztery czynniki o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono trzy czynniki o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak przedstawiają wyniki zaprezentowane w powyższej tabeli średnia dla znaczenia poszczególnych czynników wynosiła od 3,40 do 4,79.

Czynniki, które uplasowały się na najwyższych pozycjach to:

- **Wynagrodzenie zasadnicze**, które było czynnikiem raczej ważnym lub ważnym dla niemal wszystkich respondentów - 99,3% respondentów wskazało odpowiedzi 4 lub 5. Trójka respondentów miała neutralny stosunek do znaczenia wynagrodzenia zasadniczego wobec ich motywacji do pracy (0,7%). Żaden z respondentów nie uważał, że był to czynnik nieważny lub raczej nieważny (ocena 1 i 2). Średnia dla znaczenia wynagrodzenia zasadniczego w badanej grupie wyniosła 4,79. Odchylenie standardowe było równe 0,43, a więc było relatywnie niskie. Średni wynik dla tego czynnika oraz wartość odchylenia standardowego świadczyły więc o wysokim przeciętnym znaczeniu wśród pracowników wiedzy i jednocześnie niskim stopniu zróżnicowania znaczenia wynagrodzenia standardowego wśród badanych. Należy zauważyć, iż na podstawie analizy dokumentów udostępnionych przez badane organizacje stwierdza się, że przedsiębiorstwa te charakteryzują się niskim poziomem płac zasadniczych. Z tego względu na pracowników wiedzy zatrudnionych przez te organizacje duży wpływ miał poziom wynagrodzenia. Zgodnie z analizą literatury czynniki materialne tracą na znaczeniu w miarę wzrostu poziomu wynagrodzeń. Wówczas wynagrodzenia zasadnicze ma znaczenie przy procesie rekrutacji, a nie przy kształtowaniu zachowań pracowników wiedzy.
- **Sprawiedliwe traktowanie**, które odnosiło się do obszaru relacji w środowisku pracy oraz do szeroko pojętego obszaru stosowania równych zasad w stosunku do pracowników. Był to czynnik wskazany jako najważniejszy przez 82,1% ankietowanych, a przez 13,6% ankietowanych jako raczej ważny (oceny 5 i 4, odpowiednio). Grupa 4,3% pracowników wiedzy miała obojętny stosunek względem tego czynnika. Nie było osób, które oceniły go jako raczej nieważny lub nieważny (oceny 1 i 2). Średnia dla znaczenia tego czynnika wyniosła 4,78, a odchylenie standardowe było równe 0,51, a więc miało relatywnie niską wartość i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi wśród ankietowanych.
- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników**. W przypadku większości respondentów

odpowiedzi wskazywały na istotną rolę tego czynnika w procesie motywacji do pracy – 95,7% ankietowanych odpowiedziało, że efektywny zespół był dla nich czynnikiem raczej ważnym lub ważnym (oceny 4 i 5). Według 4,3% respondentów znaczenie tego czynnika było neutralne. Nikt nie sądził, żeby był to czynnik raczej nieważny lub nieważny (oceny 1 i 2). Średnia dla znaczenia tego czynnika wyniosła 4,77. Odchylenie standardowe było równe 0,51, a więc było relatywnie niskie. Przeciętą istotność tego czynnika była więc wysoka i jednocześnie obserwowano niski stopień zróżnicowania znaczenia wśród badanych.

- **Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy**, które, podobnie jak wynagrodzenie zasadnicze, stanowiły czynnik z obszaru finansowych elementów wynagrodzenia. W przypadku zdecydowanej większości respondentów odpowiedzi wskazywały na istotną rolę tego czynnika w procesie motywacji do pracy – 98,1% ankietowanych odpowiedziało, że premie i nagrody pieniężne były czynnikiem raczej ważnym lub ważnym (oceny 4 i 5). Według ośmiorga respondentów znaczenie tego czynnika było neutralne (1,9%). Nikt nie wskazał tego czynnika jako raczej nieważnego lub nieważnego (oceny 1 i 2). Średnia dla znaczenia opisywanego czynnika wyniosła 4,77. Odchylenie standardowe było równe 0,47, a więc było relatywnie niskie. Przeciętą istotność tego czynnika była więc wysoka i jednocześnie obserwowano niski stopień zróżnicowania znaczenia wśród badanych.

Przechodząc do analizy powyższych czynników motywacyjnych, wyraźnie widać, że wynagrodzenie zasadnicze ma dla badanych wysokie znaczenie. Benchmarking literatury wskazuje, iż ważność czynników motywacyjnych uzależniona jest od cech, postaw i oczekiwań pracowników wiedzy. Analiza literatury w zakresie znaczenia wynagrodzenia wykazała, iż pracownicy oczekują wynagrodzenia zadowalającego, które oscyluje na poziomie obowiązującego przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce. Istotne znaczenie w tym zakresie ma poczucie sprawiedliwości w kształtowaniu wynagrodzeń - co zresztą wykazały prowadzone badania, z których wprost wynika, że sprawiedliwe traktowanie odnoszące się do wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia zasadniczego jest drugim z najistotniejszych czynników według oceny pracowników wiedzy. Satysfakcjonujący i sprawiedliwy poziom wynagrodzeń pozwala pracownikom

wiedzy na budowanie atmosfery zaufania. Analiza literatury wykazała, że zaufanie i praca zespołowa stanowią główne czynniki i wyzwania, które pracownicy wiedzy stawiają organizacjom, by móc spełnić ich oczekiwania. Pracownicy wiedzy chcą być wynagradzani za zaangażowanie i efekty pracy, ponieważ taki sposób nagrody wyzwała w nich poczucie zadowolenia i satysfakcji z realizacji wykonywanych zadań. To również znajduje swoje odzwierciedlenie w przeanalizowanej literaturze. Podsumowując otrzymane wyniki badań w zakresie czynników motywacyjnych posiadających najistotniejsze znaczenie dla pracowników wiedzy, można uznać, że są one zgodne z założeniami teoretycznymi.

Z kolei czynnikami, które okazały się mieć najmniejsze znaczenie były:

- **Wynagrodzenia kafeteryjne** (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu), które zostało wskazane jako raczej ważne lub ważne przez 42,3% badanych (oceny 4 i 5). Stosunkiem obojętnym wobec tego czynnika charakteryzowała się grupa 44,0% pracowników wiedzy. Natomiast według 13,6% był to czynnik raczej nieważny lub nieważny (oceny 1 i 2). Średnia dla znaczenie tego czynnika w badanej grupie wyniosła 3,40. Odchylenie standardowe było równe 1,07, a więc miało relatywnie wysoką wartość, co świadczyło o wysokim stopniu zróżnicowania odpowiedzi.
- **Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia**, które zostały wskazane jako raczej ważne lub ważne przez 48,3% badanych (oceny 4 i 5). Stosunkiem obojętnym wobec tego czynnika charakteryzowała się grupa 30,1% pracowników wiedzy. Natomiast według 21,5% był to czynnik raczej nieważny lub nieważny (oceny 1 i 2). Warto zauważyć, że w porównaniu do wynagrodzenia kafeteryjnego, świadczenia związane ze zdrowym trybem życia były ocenione jako nieważne przez większą część badanej grupy (odpowiedzi raczej nieważne i nieważne: 21,5% vs. 13,6% dla wynagrodzenia kafeteryjnego), natomiast mniej liczna grupa pracowników wiedzy oceniła świadczenia związane ze zdrowym trybem życia jako czynnik mający neutralne znaczenie w procesie motywacji (30,1% vs. 44,0% dla wynagrodzenia kafeteryjnego). Przeciętne znaczenie analizowanego rodzaju świadczeń wyniosło 3,42. Odchylenie standardowe było równe 1,34 - było to najwyższe odchylenie standardowe wśród analizowanych czynników motywacyjnych i świadczyło o wysokim stopniu zróżnicowania odpowiedzi.

- **Spotkania/wyjazdy integracyjne**, które połowa badanych wskazała jako raczej ważne lub ważne (51,9%, oceny 4 i 5). Dla jednej na trzy osoby był to czynnik o neutralnym znaczeniu (34,5%). Natomiast dla 13,5% czynnik ten był raczej nieznaczący lub nieznaczący (oceny 1 i 2). Średnia dla tego czynnika wyniosła 3,49, a wartość odchylenia standardowego była równa 1,14 i potwierdzała stosunkowo wysokie zróżnicowanie znaczenia wśród pracowników wiedzy.

Rozpatrując otrzymane wyniki badań w zakresie czynników motywacyjnych o najmniejszym znaczeniu dla ankietowanych należy wyniki te odnieść do ich oczekiwań, zgodnych z osobistymi preferencjami, cechami, czy postawami. Według literatury oczekiwania pracowników wiedzy są następujące: samodzielność, możliwość realizacji własnych pasji, praca przy interesujących projektach, możliwość rozwoju i samodoskonalenia, efektywna komunikacja, zadowalające wynagrodzenie, warunki sprzyjające godzeniu życia zawodowego z prywatnym, dobre warunki fizyczne i techniczne pracy, elastyczny czas pracy, uznanie dla pomysłów, równoprawne partnerstwo oraz mobilność. Zestawiając powyższe oczekiwania z czynnikami motywacyjnymi o najniższym znaczeniu, wskazanymi w badanej grupie (wynagrodzenie kafeteryjne, świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, spotkania/wyjazdy integracyjne) daje się zauważyć, że chociaż spotkania czy wyjazdy integracyjne pozwalają budować nowe relacje sprzyjające lepszej komunikacji, czy nawet inicjować powstawanie nowych i ciekawych pomysłów, nie jest to decydujący czynnik motywacyjny.

Można to wytłumaczyć tym, iż blisko połowę (47,8%) badanych stanowią osoby w wieku 20-35 lat, czyli osoby urodzone po 1980 roku, zaliczane do pokolenia Y i Z, czyli pokolenia, które komunikuje się za pomocą sieci i dla nich wyjazdy/spotkania integracyjne nie mają istotnego znaczenia. Pozostałe czynniki motywacyjne o najniższym znaczeniu dla badanej grupy pracowników, tj. wynagrodzenie kafeteryjne i świadczenia związane ze zdrowym trybem życia również nie wpisują się w gamę czynników motywacyjnych odpowiadających na oczekiwania ankietowanych. Mając powyższe na uwadze, uznaje się, że otrzymane wyniki badań korelują z przeprowadzoną na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy analizą literatury dotyczącą spójności czynników motywacyjnych oddziałujących na oczekiwania pracowników wiedzy.

Ranking ważności poszczególnych czynników motywacyjnych przedstawiono na wykresie nr 14.

Rysunek 14. Średni wynik oceny ważności czynników motywacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych wyników badań

Analizując średnie wyniki ocen ważności poszczególnych czynników motywacyjnych, które opracowano w oparciu o literaturę przedmiotu, można zauważyć, iż wszystkie proponowane czynniki motywacyjne osiągają wynik powyżej średniej (2,5), czyli są istotne dla pracowników wiedzy. Zatem zasadnym było założenie przyjęte

na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy, polegające na tym, iż czynniki motywacyjne dedykowane pracownikom wiedzy powinny odpowiadać oczekiwaniom wynikającym z ich cech osobowościowych i postaw, a równocześnie powinny pobudzać ich do aktywnej pracy twórczej, pracy zespołowej i zachowań pro jakościowych. Czynniki motywacyjne powinny być dobrane w taki sposób, by wspomagać procesy zarządzania wiedzą: pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i ukrytej, ich kodyfikację, transfer oraz efektywne wykorzystanie. Podkreślić należy, iż ocena znaczenia danego czynnika motywacyjnego podlega wahaniom z uwagi na możliwe modyfikacje indywidualnych potrzeb pracowników, które mogą być uzależnione nie tylko od rodzaju wykonywanej pracy, czy przekształceń zachodzących wewnątrz organizacji, ale również od zmian w życiu osobistym pracowników. Istotnym jest, aby organizacje dysponowały na tyle szerokim wachlarzem narzędzi motywacyjnych, by móc z nich tworzyć elastyczne systemy motywacyjne dla swoich pracowników. Taka sytuacja ograniczy ryzyko kadrowe związane z możliwością rezygnacji z pracy jak również pozytywnie wpłynie na odczucia pracowników w zakresie spójności systemu motywowania z ich oczekiwaniami.

Końcowa ocena znaczenia czynników motywacyjnych opracowana na podstawie odpowiedzi zebranych z wypełnionych przez pracowników kwestionariuszy, potwierdza, że omówione na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy narzędzia motywacyjne dedykowane pracownikom wiedzy stanowią dla nich istotne znaczenie, co potwierdzono na etapie empirycznym dysertacji.

Kolejnym krokiem podjętym w niniejszej pracy będzie przeprowadzenie analizy korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a oceną ich wpływu na poszczególne obszary zarządzania wiedzą, co da podstawę do opracowania autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

5.5. Analiza korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na poszczególne procesy zarządzania wiedzą

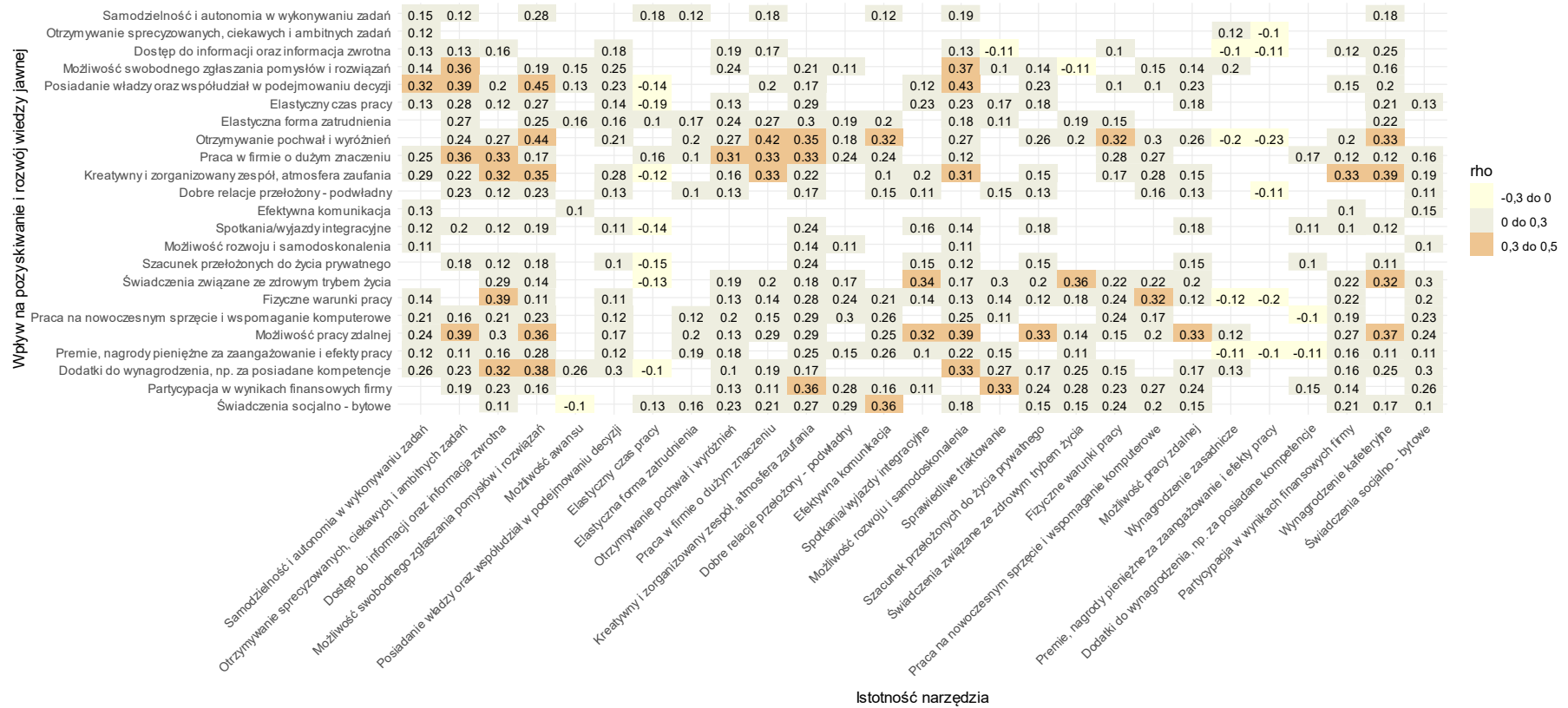
Przeprowadzona w niniejszym rozdziale analiza ma na celu zbadanie zachodzących korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych (odpowiedzi respondentów na pytanie numer 1 z kwestionariusza ankiety), a oceną ich wpływu na poszczególne procesy w obszarze wiedzy jawnej oraz wiedzy ukrytej (odpowiedzi

respondentów na pytania numer od 3 do 10 kwestionariusza ankiety). Badaniom poddano zależności zachodzące między istotnością każdego z narzędzi motywacyjnych, a oceną wpływu analizowanych narzędzi motywacyjnych na poszczególne procesy zarządzania wiedzą – szczegółowy opis metody statystycznej przedstawiono w rozdziale 4 niniejszej pracy. Przeprowadzona analiza korelacji stanowiła odpowiedź na następujące pytanie badawcze: **jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy, aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?**

Diagnoza i ocena zależności między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, zaprezentowana w podrozdziale 5.2 niniejszej pracy pozwoliła na opracowanie czynników motywacyjnych dedykowanych poszczególnym obszarom zarządzania wiedzą. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem tych narzędzi na procesy zarządzania wiedzą, które zostaną zaprezentowane w niniejszym podrozdziale, pozwolą na pogłębienie wyników badań wcześniej przeanalizowanych i opisanych w podrozdziale 5.2, co umożliwi właściwe zdiagnozowanie czynników motywacyjnych istotnie wpływających na poszczególne obszary zarządzania wiedzą.

W pierwszej części przeprowadzonej analizy zbadano relacje zachodzące między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. Wyniki badania zaprezentowano w tabeli nr 46.

Tabela 46. Relacja między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Powyższe wyniki badań wskazują, że nie zaobserwowano relacji, które wskazywałyby na zachodzące między nimi silne zależności. Zaobserwowano natomiast umiarkowane relacje zachodzące między istotnością narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. Takie umiarkowane relacje stwierdzono w przypadku $n = 19$ narzędzi motywacyjnych, których istotność oceniano w powyższej tabeli. Spośród dziewiętnastu narzędzi motywacyjnych u sześciu zachodzą najliczniejsze relacje umiarkowane i są to:

- **Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 5$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność swobodnego zgłaszania innowacyjnych pomysłów korelowała z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej takich narzędzi, jak: posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współudział w podejmowaniu decyzji ($\rho = 0,45$), praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników ($\rho = 0,35$), praca zdalna ($\rho = 0,36$), dodatki do wynagrodzenia ($\rho = 0,38$) oraz pochwały i wyróżnienia ($\rho = 0,44$).

- **Możliwość rozwoju i samodoskonalenia** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 5$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność możliwości rozwoju była związana z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej następujących narzędzi: możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów ($\rho = 0,37$), posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji ($\rho = 0,43$), praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania ($\rho = 0,31$), możliwość pracy zdalnej ($\rho = 0,39$) oraz dodatki do wynagrodzenia ($\rho = 0,33$).

- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność ciekawych zadań była związana z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej następujących narzędzi: możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów ($\rho = 0,36$), posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współudział w zakresie podejmowania

decyzji ($\rho = 0,39$), praca w firmie o dużym znaczeniu ($\rho = 0,36$) oraz możliwość pracy zdalnej ($\rho = 0,39$).

- **Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność dostępu do informacji dotyczących realizacji zadania była związana z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej następujących narzędzi: praca w firmie o dużym znaczeniu ($\rho = 0,33$), praca zespołowa i atmosfera zaufania ($\rho = 0,33$), fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,39$) oraz dodatki do wynagrodzenia ($\rho = 0,32$).

- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność dostępu do informacji dotyczących realizacji zadania była związana z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej następujących narzędzi: praca w firmie o dużym znaczeniu ($\rho = 0,33$), elastyczne formy zatrudnienia ($\rho = 0,30$), pochwały i wyróżnienia ($\rho = 0,35$) oraz partycypacja w wynikach finansowych firmy ($\rho = 0,36$).

- **Wynagrodzenie kafeteryjne** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność dostępu do informacji dotyczących realizacji zadania była związana z wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej następujących narzędzi: praca zespołowa i atmosfera zaufania ($\rho = 0,39$), praca zdalna ($\rho = 0,37$), pochwały i wyróżnienia ($\rho = 0,33$) oraz świadczenia związane ze zdrowym trybem życia ($\rho = 0,32$).

Pozostałe narzędzia wykazujące umiarkowane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej to: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, otrzymywanie pochwał i wyróżnień, firma o dużym znaczeniu, efektywna komunikacja, spotkania/wyjazdy integracyjne, sprawiedliwe traktowania, szacunek przełożonych do życia prywatnego,

świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, praca na nowoczesnym sprzęcie i wspomaganie komputerowe, możliwość pracy zdalnej, partycypacja w wynikach finansowych firmy.

Należy zwrócić szczególną uwagę na czynniki takie jak: sprawiedliwe traktowanie i wynagrodzenie kafeteryjne. Analiza literatury przedmiotu nie wykazała, aby czynniki te miały wpływ na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej. Tymczasem otrzymane wyniki badań w zakresie relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej wykazały, że:

- sprawiedliwe traktowanie wykazuje zależność względem takiego czynnika motywacyjnego, jak partycypacja w wynikach finansowych firmy, a ta z kolei wykazała istotną pozytywną relację z pracą w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz z atmosferą zaufania, co oznacza, iż sprawiedliwe traktowanie w sposób pośredni wpływa pozytywnie na pracę zespołową i dobrą atmosferę w pracy. Z uwagi na to, iż atmosfera zaufania i praca zespołowa są jednymi z głównych wyznaczników prawidłowego zarządzania wiedzą i motywowania pracowników wiedzy to taki czynnik jak sprawiedliwe traktowanie należy uznać jako istotny dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej;
- wynagrodzenie kafeteryjne wykazuje zależność względem takich procesów jak możliwość pracy zdalnej, świadczenia związane ze zdrowym trybem życia, praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole, atmosfera zaufania wśród współpracowników, otrzymywanie pochwał i wyróżnień. Oznacza to, iż otrzymanie wynagrodzenia kafeteryjnego inicjuje proces motywacyjny w połączeniu z wymienionymi czynnikami motywacyjnymi. Mając na uwadze to, iż czynniki te respondenci wskazali jako istotne dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy (ocena powyżej średniej), można uznać, że warto dodać czynnik motywacyjny w postaci wynagrodzenia kafeteryjnego do zestawu pozostałych czynników motywacyjnych dedykowanych omawianemu obszarowi zarządzania wiedzą.

Podsumowując otrzymane wyniki badań w zakresie korelacji zachodzących między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem tych narzędzi na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej można zauważyć, iż narzędzia te w większości mają charakter

niematerialny, jedynie wynagrodzenie kafeteryjne i partycypacja w wynikach finansowych firmy posiadają charakter materialny. Wynik świadczy o tym, iż pracownicy wiedzy pozyskując i rozwijając wiedzę zaspokajają swoje potrzeby wynikające z ich cech osobowościowych i postaw. Przy czym uwagę nie może umknąć fakt, iż w procesie tym oczekują od pracodawcy stworzenia kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, współpracy i uczciwości. W toku prowadzonych badań okazało się również, że czynniki takie, jak wynagrodzenie zasadnicze, premie, dodatki do wynagrodzenia wykazały niski wpływ na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej, co oznacza, że dla pracowników realizujących ten proces istotniejsze są inne czynniki motywacyjne, niż te związane z wynagrodzeniem.

Wykaz czynników istotnych dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej zostanie przedstawiony w ujęciu tabelarycznym łącznie z czynnikami istotnymi dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej – tabela nr 48.

Kolejnym etapem prowadzonych badań było rozpoznanie istotności poszczególnych narzędzi motywacyjnych i wpływu tych narzędzi na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Otrzymane wyniki zaprezentowano w tabeli nr 47.

Nie zaobserwowano relacji, które wykazywały zależności o silnym charakterze. Umiarkowane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej były obserwowane w przypadku $n = 4$ narzędzi motywacyjnych i były to:

- **Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 2$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów koreluje z posiadaniem władzy i współuczestnictwem w podejmowaniu decyzji oraz z pracą zespołową i atmosferą zaufania, a w efekcie wpływa na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. Współczynniki tej korelacji wynosiły odpowiednio $\rho = 0,40$ i $\rho = 0,31$.

- **Możliwość rozwoju i samodoskonalenia** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 2$ innych narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej. W szczególności zaobserwowano, że przy pozyskiwaniu i rozwoju wiedzy ukrytej

zachodzi związek między posiadaniem możliwości rozwoju i samodoskonalenia a swobodnym zgłaszaniem pomysłów ($\rho = 0,33$) oraz posiadaniem władzy i współuczestnictwem w podejmowaniu decyzji ($\rho = 0,38$).

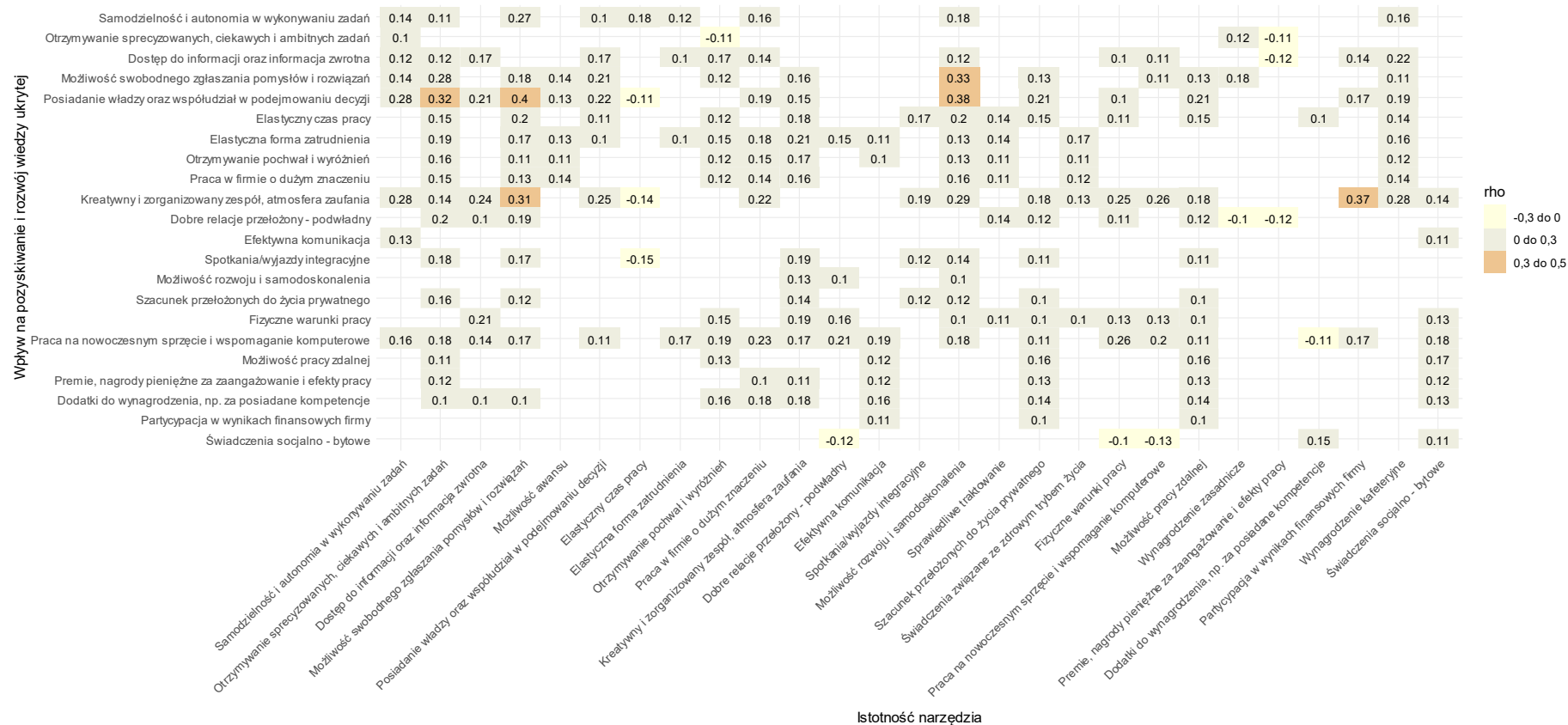
- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego jest związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu posiadania władzy i współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,32$.

- **Partycypacja w wynikach finansowych firmy** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu pracy zespołowej i atmosfery zaufania na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,37$.

Otrzymane wyniki badań świadczą o tym, że dla badanych istotne znaczenie w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej, podobnie jak w przypadku wiedzy jawnej, ma kultura organizacyjna nastawiona na wzajemne zaufanie, uczciwość, wsparcie, współpracę oraz szacunek dla wkładu wnoszonego przez każdego z pracowników. Pozyskiwanie wiedzy ukrytej bez udziału wyżej wymienionych czynników z pewnością byłoby trudne do osiągnięcia.

Ocena zależności między obszarem zarządzania wiedzą, którym jest pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy (zaprezentowana w podrozdziale 5.2 niniejszej pracy) wykazała, iż możliwość pracy zdalnej, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz świadczenia socjalno-bytowe wykazują niski stopień wpływu na omawiany proces (średnia poniżej 3). Spowodowało to wyłączenie powyższych czynników z listy narzędzi motywacyjnych dedykowanych temu procesowi. Analiza korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem tych narzędzi na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej nie wykazała ani silnych, ani umiarkowanych relacji dla tych czynników, dlatego uznano za zasadne wyłączenie ich z gamy czynników motywacyjnych w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej.

Tabela 47. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Mając na uwadze opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu czynniki motywacyjne mające wpływ na proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, dokonaną diagnozę oraz przeprowadzoną ocenę zależności między obszarami pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej, a czynnikami motywacyjnymi oddziałującymi na pracowników wiedzy, a także wykazane korelacje między tym procesem, a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, opracowano zbiór czynników motywacyjnych dedykowanych obszarom zarządzania wiedzą, którymi są pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej.

Przeprowadzona analiza w zakresie relacji zachodzących między istotnością narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej pozwala na zaprezentowanie najważniejszych czynników motywacyjnych dla omawianych procesów. W tym celu opracowane czynniki motywacyjne zostały poddane analizie w zakresie ich istotności dla każdego z procesów. Najistotniejsze z nich oznaczone zostały kolorem zielonym. Wyniki analizy przedstawione zostały w tabeli nr 48.

Tabela 48. Czynniki motywacyjne w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy

Proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy	
czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy jawnej	czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współdział w zakresie podejmowania decyzji • elastyczny czas pracy • elastyczne formy zatrudnienia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny 	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współdział w zakresie podejmowania decyzji • elastyczny czas pracy • elastyczne formy zatrudnienia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny

<ul style="list-style-type: none"> • efektywna komunikacja • spotkania/ wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • szacunek położonych do życia prywatnego • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia • sprawiedliwe traktowanie <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe • możliwość pracy zdalnej <p><i>Materialne czynniki pieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje • partycypacja w wynikach finansowych firmy <p><i>Materialne czynniki pozapieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • świadczenia socjalno- bytowe • wynagrodzenie kafeteryjne 	<ul style="list-style-type: none"> • efektywna komunikacja • spotkania/ wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • szacunek położonych do życia prywatnego • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe
---	---

Zródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Analizując przedstawione w powyższej tabeli dane, można stwierdzić, iż zarówno dla pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej, jak i pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej istotne znaczenie mają czynniki dotyczące efektywnej pracy zespołowej, kreowania dobrej atmosfery w organizacji i umożliwienie swobodnego zgłaszania pomysłów i rozwiązań. Czynniki te są nie tylko spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy, ale również wpływają na rozwój przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie nowych, innowacyjnych rozwiązań. Z uwagi na to, iż wiedzę ukrytą zdobywa się poprzez obserwację i doświadczenie, dla obszaru wiedzy jawnej tego procesu znaczenie będą miały tylko czynniki w obszarze fizyczno-technicznym. Warto zwrócić uwagę również na to, iż dla omawianego procesu w obszarze wiedzy ukrytej nie występują w ogóle czynniki o charakterze materialnym, a w zakresie wiedzy jawnej istotne są jedynie czynniki wynikające z nagród za posiadane kompetencje czy osiągnięte wyniki, co jest zgodne z wnioskiem wypływającym z teoretycznej części pracy, że pracownicy wiedzy wolą być wynagradzani za swoje kompetencje i osiągnięte w pracy efekty. Wykazana istotność wpływu na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej czynnika takiego jak świadczenia socjalno-bytowe spowodowana jest zapewne tym, iż badane organizacje poprzez fundusz socjalny organizują spotkania integracyjne poza miejscem pracy,

co ma pozytywny wpływ na omawiany proces. Pozyskiwanie i rozwój wiedzy czy to jawnej, czy też ukrytej, jest procesem, bez którego nie może się odbywać zarządzanie wiedzą w organizacji, ponieważ proces ten w dużej mierze wpływa na powstawanie trafnych, nowatorskich rozwiązań. Zaprezentowane w powyższej tabeli czynniki motywacyjne stanowią podstawę inicjowania procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy i zostaną przedstawione w autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy jako dedykowane dla omawianego procesu.

Następnym z kolei zagadnieniem rozpatrywanym w tej części pracy jest istotność poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich wpływ na proces kodyfikacji wiedzy jawnej – otrzymane współczynniki korelacji zaprezentowano w tabeli nr 49. W tym przypadku nie zaobserwowano relacji o wysokiej sile zależności. Umiarkowane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej były obserwowane w przypadku $n = 7$ narzędzi motywacyjnych i były to:

- **Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 2$ innych narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej. W szczególności zaobserwowano, że istotność dodatków do wynagrodzenia była związana z wpływem następujących narzędzi na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej: fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,31$) oraz nowoczesny sprzęt i wspomaganie komputerowe ($\rho = 0,38$).

- **Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu możliwości swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,32$.

- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu możliwości swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,34$.

- **Spotkania/wyjazdy integracyjne** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu dostępu do informacji oraz otrzymywania informacji zwrotnej na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,31$.
- **Możliwość rozwoju i samodoskonalenia** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu dostępu do informacji oraz otrzymywania informacji zwrotnej na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,35$.
- **Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu pracy zespołowej i atmosfery zaufania na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,32$.
- **Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu nowoczesnego sprzętu i wspomaganie komputerowego na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej, a współczynnik korelacji wynosił $\rho = 0,31$.

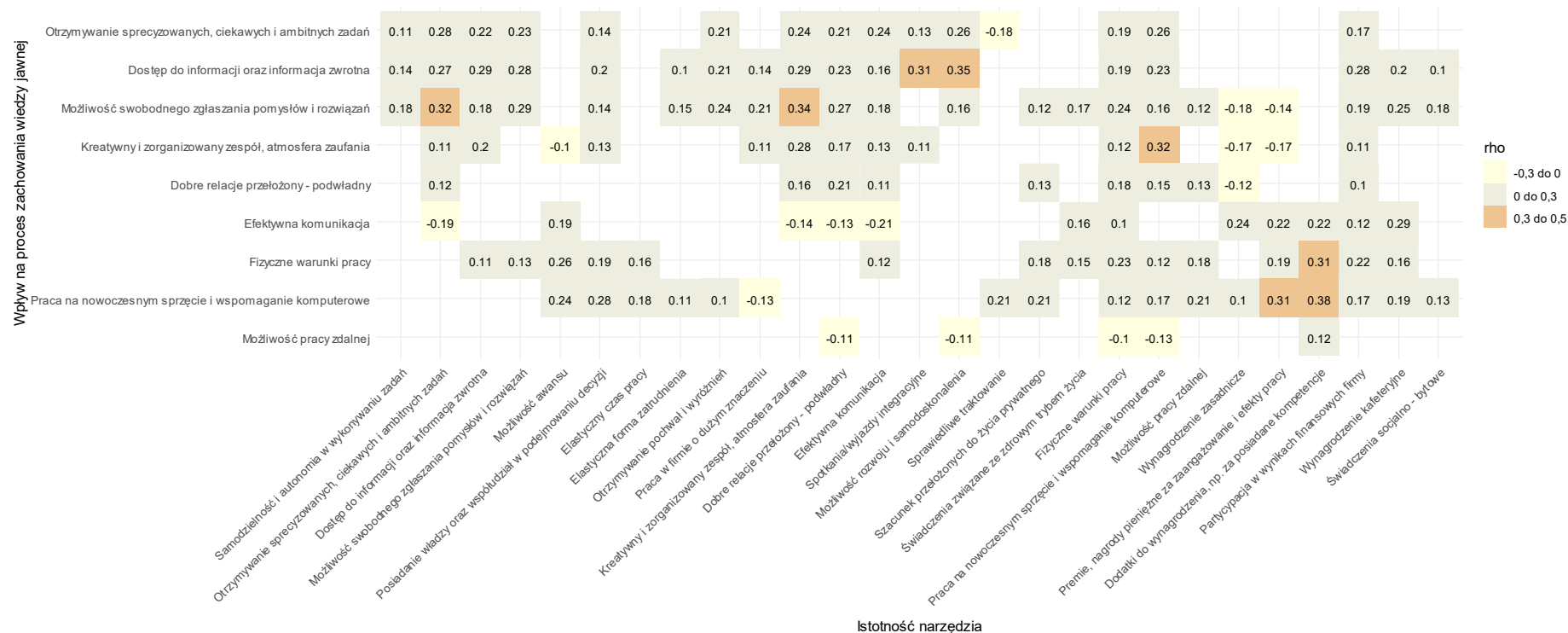
Analiza literatury nie wykazała, by czynniki takie jak: spotkania/wyjazdy integracyjne, możliwość rozwoju i doskonalenia, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy oraz dodatki do wynagrodzenia np. za posiadane kompetencje wpływały na proces kodyfikacji wiedzy jawnej. Mając jednak na uwadze otrzymane wyniki badań można na ich podstawie wywnioskować, że wymienione czynniki w sposób pośredni wpływają na ten proces. Przykładowo czynniki takie jak spotkania/wyjazdy integracyjne oraz możliwość rozwoju i samodoskonalenia oddziałują na takie czynniki, jak dostęp do informacji oraz informacja zwrotna dotycząca realizacji zadania, co oznacza, że pracownicy uczestniczący w spotkaniach integracyjnych poza firmą oraz motywowani możliwością rozwoju i samodoskonalenia chętniej te czynniki wykorzystują. Z kolei pracownicy motywowani premiami, nagrodami i dodatkami do wynagrodzenia odczuwają większą motywację w zakresie chociażby poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych. W związku z tym można

uznać, iż czynniki motywacyjne takie jak: spotkania/wyjazdy integracyjne, możliwość rozwoju i doskonalenia, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy oraz dodatki do wynagrodzenia np. za posiadane kompetencje powinny uzupełnić opracowaną na podstawie literatury listę czynników motywacyjnych dedykowanych dla omawianego obszaru.

Proces kodyfikacji wiedzy służy uformowaniu wiedzy w taki sposób, by łatwo można ją było odnaleźć w celu dalszego wykorzystania. Proces ten polega przede wszystkim na tworzeniu ogólnodostępnych baz danych, co w dobie cyfryzacji ma istotne znaczenie. Jak wskazują przedstawione powyżej wyniki badań czynniki motywacyjne takie, jak fizyczne warunki pracy, praca na nowoczesnym sprzęcie czy chociażby wspomaganie komputerowe wykazują umiarkowane relacje z dodatkami do wynagrodzenia za posiadane kompetencje, co można tłumaczyć w ten sposób, że w dobie nowych technologii pracownicy o wysokich kwalifikacjach w zakresie, na przykład obsługi i tworzenia baz danych, oczekują od pracodawcy dodatkowego wynagrodzenia. Wyniki te potwierdzają twierdzenia teoretyczne, które zakładają, że przedsiębiorstwa wkrótce będą potrzebować trenerów dla rozwiązań z zastosowaniem sztucznej inteligencji i z kolei tacy pracownicy oczekiwać będą od pracodawców wynagrodzenia adekwatnego do posiadanych kompetencji.

Wyniki badań jako istotne dla omawianego procesu wskazały również pracę w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz dostęp do informacji dotyczącej realizacji zadania i otrzymywanie informacji zwrotnej. Czynniki te należy ocenić pozytywnie, z uwagi na to, że wszelkie bazy danych i dostępność wewnętrznych źródeł informacji stanowi trzon wiedzy organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa.

Tabela 49. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Wykaz czynników motywacyjnych dla procesu kodyfikacji wiedzy jawnej zostanie przedstawiony w ujęciu tabelarycznym łącznie z czynnikami istotnymi dla kodyfikacji wiedzy ukrytej w tabeli nr 51.

Następną z kolei problematyką badawczą było przeanalizowanie istotności poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich wpływ na proces kodyfikacji wiedzy ukrytej – wyniki przeprowadzonej korelacji zostały zaprezentowane w tabeli nr 50.

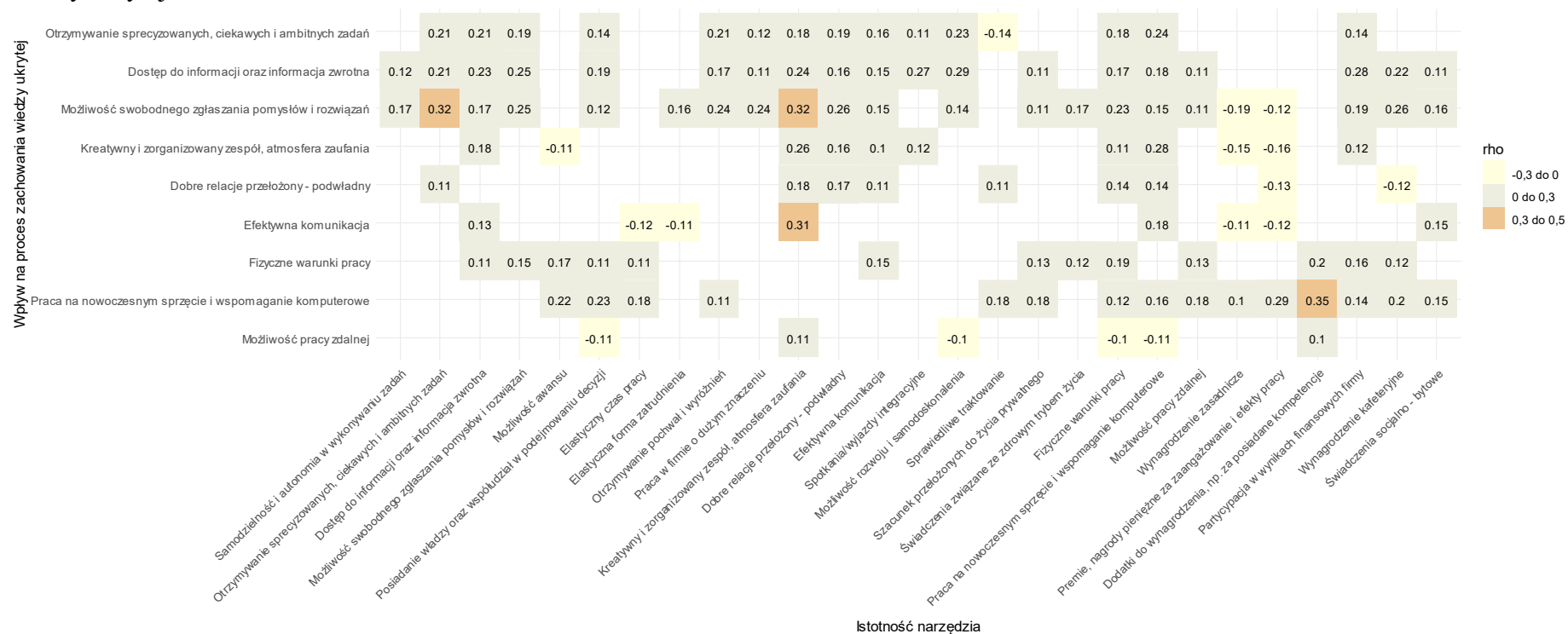
W tym przypadku nie wykazano istnienia relacji, między którymi wystąpiłyby zależności o silnym charakterze. Umiarkowana siła zależności między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej była obserwowana w przypadku $n = 3$ narzędzi motywacyjnych. W przypadku pracy zespołowej i atmosfery zaufania wśród współpracowników istotność narzędzia była skorelowana w sposób dodatni i umiarkowany z wpływem dwóch narzędzi na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej i były to: możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów ($\rho = 0,32$) oraz efektywna komunikacja ($\rho = 0,31$). Ponadto ustalono, że występowały następujące relacje o umiarkowanym nasileniu:

- istotność otrzymywania jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań korelowała z możliwością swobodnego zgłaszania pomysłów na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej ($\rho = 0,32$)

- istotność dodatków do wynagrodzenia korelowała z pracą na nowoczesnym sprzęcie i wspomaganiu komputerowym wpływając na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej ($\rho = 0,35$).

Przeprowadzona analiza literatury nie wskazywała czynników motywacyjnych w postaci dodatków do wynagrodzenia np. za posiadane kompetencje jako czynników dedykowanych dla omawianego procesu. Na podstawie uzyskanych wyników badań widać z kolei, iż wspomniany czynnik w sposób pośredni wpływa jednak na ten proces, czyli pracownicy otrzymujący dodatki do wynagrodzenia chętniej angażują się np. w proces poszukiwania nowych rozwiązań technologicznych. W związku z tym można uznać, że dodatki do wynagrodzenia np. za posiadane kompetencje powinny zasilić listę czynników motywacyjnych dla tego obszaru zarządzania wiedzą.

Tabela 50. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Wiedza ukryta jest bardzo trudna do skodyfikowania, z uwagi na to, że jest ona zakotwiczona w umysłach pracowników. Jak wynika z otrzymanych wyników badań jedynie czynniki motywacyjne polegające na efektywnej komunikacji, otwartości i zaufaniu w sposób istotny inicjują ten proces. Istotne znaczenie w omawianym procesie ma również praca na nowoczesnym sprzęcie i wspomaganie komputerowe.

Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na kodyfikację wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej (podrozdział 5.2 dysertacji) wykazała, iż czynnik motywacyjny, którym jest możliwość pracy zdalnej osiągnął na tyle niski stopień wpływu na oba te procesy (średnia poniżej 3), że spowodowało to wyłączenie tego narzędzia z katalogu czynników motywacyjnych dedykowanych dla omawianych procesów. Analiza korelacji między istotnością narzędzi motywacyjnych a oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na te procesy wykazała jedynie relacje o słabym charakterze, co utwierdziło badacza w podjęciu decyzji w zakresie wyłączenia tego czynnika motywacyjnego dla omawianych procesów.

Mając na uwadze opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu czynniki motywacyjne wpływające na kodyfikację wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, a także na podstawie przeprowadzonej diagnozy i oceny zależności zachodzących między tymi procesami a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, jak również wykazane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a ich wpływem na proces kodyfikacji wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej, sporządzono zestawienie czynników motywacyjnych dedykowanych dla obszarów zarządzania wiedzą, takich jak kodyfikacja wiedzy jawnej oraz kodyfikacja wiedzy ukrytej. Przeprowadzona analiza w zakresie relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a ich wpływem na kodyfikację wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej pozwala na zaprezentowanie czynników motywacyjnych najbardziej istotnych dla omawianych procesów. W tym celu opracowane czynniki motywacyjne zostały poddane analizie w zakresie ich istotności dla każdego z procesów. Najistotniejsze z nich oznaczone zostały kolorem zielonym. Wyniki analizy przedstawione zostały w tabeli nr 51.

Tabela 51. Czynniki motywacyjne w procesie kodyfikacji wiedzy

Proces kodyfikacji wiedzy	
czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy jawnej	czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników dobre relacje przełożony – podwładny możliwość rozwoju i samodoskonalenia spotkania/wyjazdy integracyjne efektywna komunikacja <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> fizyczne warunki pracy możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe <p><i>Materialne czynniki pieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy dotatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje 	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników dobre relacje przełożony – podwładny efektywna komunikacja <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> fizyczne warunki pracy możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe <p><i>Materialne czynniki pieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> dotatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje

Zródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Z powyższego zestawienia wynika, że istotne znaczenie w procesie kodyfikacji wiedzy odgrywają takie czynniki jak: możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań oraz możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie. Wyniki te należy ocenić pozytywnie, ponieważ zachowanie i usystematyzowanie wiedzy w organizacji jest procesem trudnym i bez atmosfery swobodnej i otwartej współpracy oraz odpowiedniego sprzętu proces ten jest raczej niemożliwy do wykonania. Osoby odpowiedzialne za kodyfikację wiedzy muszą tę wiedzę najpierw pozyskać, co przy braku dobrych relacji w sposób naturalny utrudnia te działania. Opracowane dla procesu wykorzystania wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej czynniki motywacyjne będą stanowiły zbiór czynników dedykowanych temu procesowi i zostaną zaprezentowane w autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Kolejnym poczynionym krokiem jest rozpatrzenie istotności poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich wpływ na proces dzielenia się wiedzą jawną. Wszystkie

istotne korelacje między znaczeniem poszczególnych narzędzi motywacyjnych a ich wpływem na proces dzielenia się wiedzą jawną zaprezentowano w tabeli nr 52.

Na tej podstawie ustalono, że w przypadku żadnej ze wskazanych relacji zaistniała zależność nie miały silnego charakteru. Umiarkowane relacje między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych i ich wpływem na dzielenie się wiedzą jawną były obserwowane w przypadku $n = 17$ narzędzi motywacyjnych, których istotność oceniono w tabeli. Trzema narzędziami motywacyjnymi z najliczniejszymi umiarkowanymi relacjami były:

- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 7$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą jawną. W szczególności zaobserwowano, że istotność pracy zespołowej i atmosfery zaufania wśród pracowników była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą jawną: posiadanie władzy i współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji ($\rho = 0,34$), szacunek przełożonego do życia prywatnego ($\rho = 0,34$), możliwość pracy zdalnej ($\rho = 0,40$), premie i nagrody pieniężne ($\rho = 0,31$), możliwość rozwoju i samodoskonalenia ($\rho = 0,44$), świadczenia związane ze zdrowym trybem życia ($\rho = 0,32$) oraz fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,31$).
- **Możliwość awansu** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą jawną. W szczególności zaobserwowano, że istotność możliwości awansu była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą jawną: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania ($\rho = 0,39$), dobre relacje przełożony-podwładny ($\rho = 0,34$), efektywna komunikacja ($\rho = 0,31$) oraz spotkania i wyjazdy integracyjne ($\rho = 0,31$).
- **Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą jawną. W szczególności zaobserwowano, że istotność dodatków do wynagrodzenia była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą jawną: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania ($\rho = 0,48$), dobre relacje przełożony-podwładny ($\rho = 0,46$), efektywna komunikacja ($\rho = 0,42$) oraz spotkania i wyjazdy integracyjne ($\rho = 0,40$).

Porównując uzyskane wyniki badań z wynikami uzyskanymi w toku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, stwierdzono, że w literaturze nie wykazano czynnika motywacyjnego w postaci możliwości awansu jako znaczącego dla obszaru transferu wiedzy jawnej. Jak zaprezentowano powyżej, czynnik ten wykazuje cztery umiarkowanie dodatnie relacje z innymi czynnikami motywacyjnymi, co oznacza, iż dla pracownika mającego możliwość awansu większe znaczenie posiadają czynniki motywacyjne takie jak: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród pracowników, dobre relacje przełożony – podwładny, efektywna komunikacja, spotkania/wyjazdy integracyjne. Zauważono, że czynniki te odgrywają istotne znaczenie w motywowaniu pracowników wiedzy, a wręcz są odpowiedzią na ich oczekiwania wobec pracodawcy. W związku z tym, możliwość awansu należy dodać do wykazu czynników dedykowanych dla transferu wiedzy jawnej.

Ocena zależności między obszarem transferu wiedzy jawnej, a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy (podrozdział 5.2) wykazała, że czynnik motywacyjny, którym jest samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań posiada niski stopień wpływu (średnia poniżej 3). Spowodowało to wyłączenie tego czynnika z wykazu czynników motywacyjnych przeznaczonych dla omawianego procesu. Analiza relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na transfer wiedzy jawnej nie wykazuje ani silnych, ani umiarkowanych relacji w zakresie tego czynnika motywacyjnego i potwierdza zasadność powyższego kroku.

Proces dzielenia się wiedzą między pracownikami wiedzy jest procesem bardzo istotnym nie tylko dla bieżącego funkcjonowania organizacji, ale również dla rozwoju nowej wiedzy. Jak wynika z uzyskanych wyników badań istotne czynniki motywacyjne w tym procesie oparte są na zaufaniu i otwartości. Zaufanie pozwala zredukować niepewność, jaka towarzyszy działaniom w relacjach z innymi ludźmi, zmniejszyć poczucie ryzyka, umożliwić podjęcie bardziej swobodnej i skutecznej aktywności. Otwartość z kolei zwiększa swobodę wyrażania myśli, co przyczynia się do aktywizowania pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą, chociażby przez otwarty dialog.

Wykaz czynników dedykowanych dla procesu transferu wiedzy jawnej został przedstawiony w ujęciu tabelarycznym łącznie z czynnikami dedykowanymi dla transferu wiedzy ukrytej – tabela nr 54.

Istotność poszczególnych narzędzi motywacyjnych i wpływ narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą były kolejnym zagadnieniem, które rozpatrywano w tej części analizy. Współczynniki korelacji tego etapu pracy zostaną zaprezentowane w tabeli nr 53.

Nie zaobserwowano relacji, między którymi zachodziły zależności wykazujące silny charakter. Umiarkowane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą były obserwowane w przypadku $n = 8$ narzędzi motywacyjnych, których istotność oceniano. Czterema narzędziami motywacyjnymi z najliczniejszymi umiarkowanymi relacjami były:

- **Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 4$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą. W szczególności zaobserwowano, że istotność dodatków do wynagrodzenia była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą ukrytą: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania ($\rho = 0,43$), dobre relacje przełożony-podwładny ($\rho = 0,44$), efektywna komunikacja ($\rho = 0,40$) oraz spotkania i wyjazdy integracyjne ($\rho = 0,32$).

- **Możliwość awansu** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 3$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą. W szczególności zaobserwowano, że istotność możliwości awansu była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą ukrytą: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania ($\rho = 0,36$), dobre relacje przełożony-podwładny ($\rho = 0,33$) oraz efektywna komunikacja ($\rho = 0,32$).

- **Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 2$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą. W szczególności zaobserwowano, że istotność atmosfery zaufania była związana z wpływem

następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą ukrytą: możliwość rozwoju i samodoskonalenia ($\rho = 0,41$) oraz świadczenia związane ze zdrowym trybem życia ($\rho = 0,33$).

- **Fizyczne warunki pracy** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 2$ innych narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą. W szczególności zaobserwowano, że istotność atmosfery zaufania była związana z wpływem następujących narzędzi na dzielenie się wiedzą ukrytą: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole i atmosfera zaufania ($\rho = 0,31$) oraz dobre relacje przełożony-podwładny ($\rho = 0,30$).

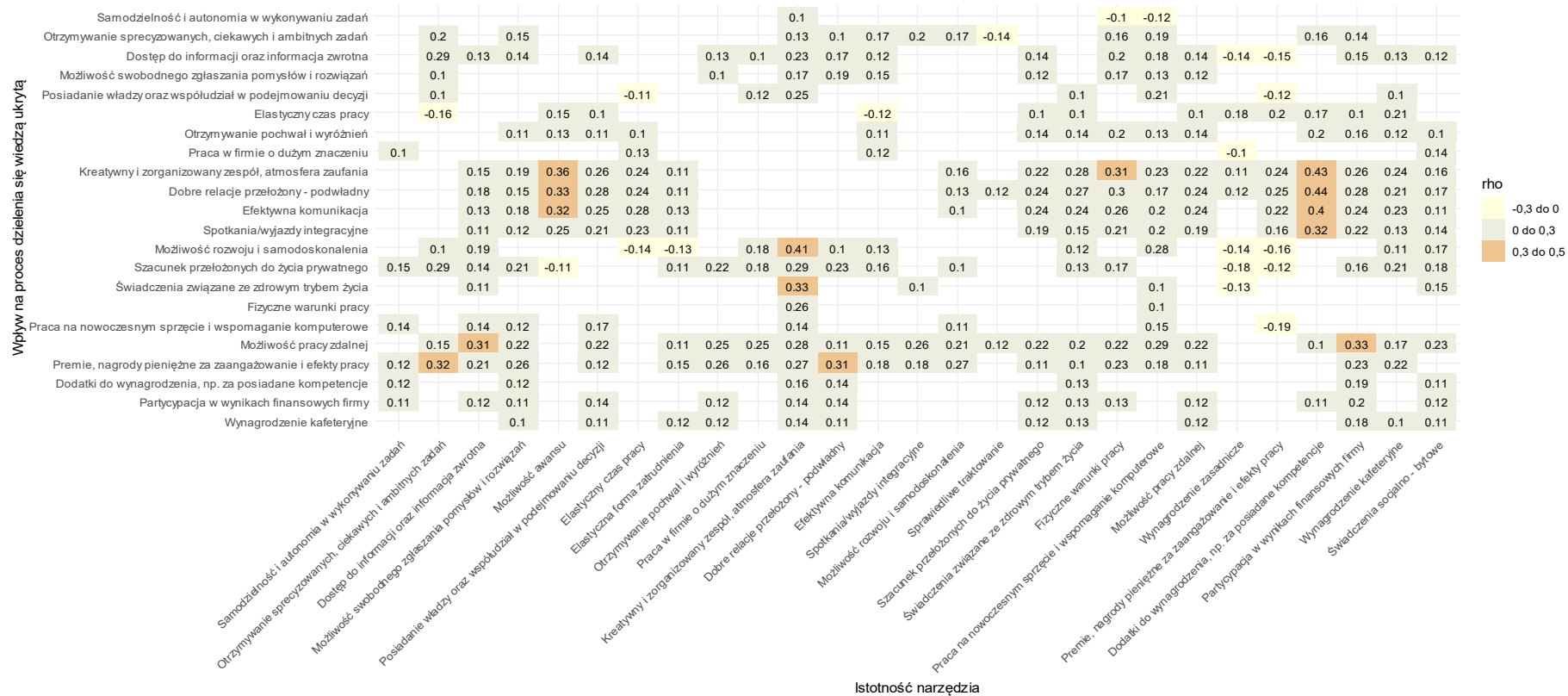
Analogicznie jak w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej czynnik motywacyjny, którym jest możliwość awansu nie został uznany na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy jako czynnik dedykowany procesowi pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej. Jak wykazują uzyskane wyniki z przeprowadzonych badań, możliwość awansu wykazuje relacje z czynnikami motywacyjnymi takimi jak: praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników, dobre relacje przełożony – podwładny, efektywna komunikacja. Mając na uwadze to, iż respondenci wskazali wymienione czynniki jako istotne dla omawianego procesu (średnia powyżej 3) oraz to, iż są to czynniki, które istotnie wpływają na postawy promujące kulturę organizacyjną, warunkującą prawidłowy sposób zarządzania wiedzą, uznaje się, iż czynnik motywacyjny mówiący o możliwości awansu powinien się znaleźć w katalogu czynników motywacyjnych dedykowanym dla procesu transferu wiedzy ukrytej.

Na podstawie uzyskanych wyników badań w zakresie oceny zależności między obszarem zarządzania wiedzą, którym jest transfer wiedzy ukrytej a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy (podrozdział 5.2) wykazano, iż czynniki motywacyjne takie jak: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz wynagrodzenia kafeteryjne osiągnęły niski stopień wpływu na omawiany proces zarządzania wiedzą (średnia poniżej 3). Spowodowało to wyłączenie tych czynników z gamy czynników motywacyjnych dedykowanych procesowi transferu wiedzy ukrytej. W tym celu dokonano dalszej weryfikacji polegającej na analizie relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą, która wykazała

relacje o niskim charakterze dla tych czynników motywacyjnych, co utwierdziło badacza w słuszności podjętej decyzji.

Proces transferu wiedzy jest trudnym procesem, z uwagi na to, że pracownikom z reguły nie zależy na bezinteresownym dzieleniu się swoją wiedzą - w szczególności pracownicy wiedzy wolą zatrzymać ją dla siebie. Jak wynika z przeprowadzonej analizy literatury, do transferu wiedzy ukrytej dochodzi najczęściej podczas pracy zespołowej, co też potwierdziły badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy. Wspólnie podejmowane działania lub wspólne rozwiązywanie problemów w atmosferze zaufania i otwartej komunikacji na pewno sprzyja procesowi dzielenia się wiedzą ukrytą. Przeprowadzone badania wykazały również, że dzielenie się wiedzą ukrytą ułatwiają także pozytywne relacje interpersonalne zachodzące w organizacji, takie jak: dobre stosunki między przełożonymi a podwładnymi, praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole, efektywna komunikacja, spotkania/wyjazdy integracyjne, czy szacunek przełożonych do życia prywatnego.

Tabela 53. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu transferu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej oraz przeprowadzona diagnoza i ocena zależności między tymi procesami a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, pozwoliła na opracowanie czynników motywacyjnych dedykowanych dla obszarów zarządzania wiedzą takich jak transfer wiedzy jawnej oraz transfer wiedzy ukrytej. Przeprowadzona analiza w zakresie relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych a ich wpływem na transfer wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej pozwoliła na zaprezentowanie czynników motywacyjnych mających największe znaczenie dla omawianych procesów. W tym celu opracowane czynniki motywacyjne zostały poddane analizie w zakresie ich istotności dla każdego z procesów. Najistotniejsze z nich oznaczone zostały kolorem zielonym. Wyniki analizy przedstawione zostały w tabeli nr 54.

Tabela 54. Czynniki motywacyjne w procesie transferu wiedzy

Proces transferu wiedzy	
czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy jawnej	czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji • możliwość awansu • elastyczny czas pracy <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny • efektywna komunikacja • spotkania/ wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • szacunek przełożonych do życia prywatnego • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p>	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/ współudział w zakresie podejmowania decyzji • możliwość awansu • elastyczny czas pracy <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny • efektywna komunikacja • spotkania/ wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • szacunek przełożonych do życia prywatnego • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno-technicznym</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe • możliwość pracy zdalnej <p><i>Materialne czynniki pieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje • partycypacja w wynikach finansowych firmy <p><i>Materialne czynniki pozapieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu) 	<ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe • możliwość pracy zdalnej <p><i>Materialne czynniki pieniężne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Przedstawiona w powyższej tabeli istotność czynników motywacyjnych dla procesu transferu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej pozwala stwierdzić, iż najliczniejszą grupę czynników o kluczowym znaczeniu stanowią niematerialne czynniki motywacyjne w obszarze społeczno-organizacyjnym, co można wytłumaczyć tym, że postawy takie jak: otwartość, wzajemna współpraca, zaufanie, dobra atmosfera czy też efektywna komunikacja stanowią podstawę dzielenia się wiedzą w organizacji. Istotnym czynnikiem dla obu obszarów wiedzy jest również możliwość wykonywania pracy zdalnej, co jest charakterystyczne dla pracowników wiedzy, którzy określani są w literaturze również jako nomadowie wiedzy lub korporacyjni cyganie. Pracownicy wiedzy wolą być wynagradzani za efekty pracy, w związku z czym premie lub nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy stanowią istotny czynnik motywacyjny zarówno dla transferu wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Również dodatki za posiadane kompetencje i partycypacja w wynikach finansowych firmy jest istotnym czynnikiem motywacyjnym dla omawianego procesu. Narzędzia motywacyjne dedykowane dla obszaru zarządzania wiedzą w części dotyczącej transferu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej i zaprezentowane w powyższej tabeli, będą stanowiły wykaz czynników dla omawianego procesu w autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Omówienie wcześniejszych procesów zarządzania wiedzą pozwala na przejście do kolejnego ważnego procesu - wykorzystania wiedzy jawnej.

W toku pracy badawczej zaobserwowano liczne relacje silnie korelujące z istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych i wpływem tych narzędzi

na wykorzystywanie wiedzy jawnej. Zdecydowana większość relacji o silnym charakterze zachodziła między istotnością danego narzędzia i jego własnym wpływem na proces wykorzystywania wiedzy jawnej. Spośród $n = 27$ analizowanych narzędzi motywacyjnych wspomniana sytuacja miała miejsce w przypadku $n = 18$ narzędzi. Przykładem o najsilniejszej sile korelacji była relacja zachodząca w przypadku istotności elastycznej formy zatrudnienia a wpływem elastycznej formy zatrudnienia na wykorzystywanie wiedzy jawnej ($\rho = 0,70$). Innymi przykładami z niewiele niższą siłą zależności były: relacja między znaczeniem możliwości awansu a wpływem możliwości awansu na wykorzystywanie wiedzy jawnej ($\rho = 0,69$) oraz relacja między znaczeniem fizycznych warunków pracy a ich wpływem na wykorzystywanie wiedzy jawnej ($\rho = 0,69$).

Ponadto, umiarkowane relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej były obserwowane w przypadku wszystkich pozostałych narzędzi motywacyjnych z wyjątkiem wynagrodzenia zasadniczego. Czterema narzędziami motywacyjnymi z najliczniejszymi umiarkowanymi relacjami były:

- **Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 15$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami były te zachodzące między znaczeniem informacji zwrotnej a wpływem następujących czynników na wykorzystywanie wiedzy jawnej: fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,45$), samodzielność w wykonywaniu zadań ($\rho = 0,43$) oraz praca zespołowa i atmosferą zaufania ($\rho = 0,42$).

- **Fizyczne warunki pracy** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 15$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami były te zachodzące między znaczeniem fizycznych warunków pracy a wpływem następujących czynników na wykorzystywanie wiedzy jawnej: pochwały i wyróżnienia ($\rho = 0,46$), efektywna komunikacja ($\rho = 0,45$) oraz możliwość rozwoju i samodoskonalenia ($\rho = 0,42$).

- **Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 11$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami nacechowane były te zachodzące między znaczeniem świadczeń związanych ze zdrowym trybem życia, a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy jawnej: świadczenia socjalno-bytowe ($\rho = 0,49$), możliwość pracy zdalnej ($\rho = 0,48$) oraz wynagrodzenie kafeteryjne ($\rho = 0,44$).

- **Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 11$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami były te zachodzące między możliwością pracy na nowoczesnym sprzęcie a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy jawnej: fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,43$), partycypacja w wynikach finansowych firmy ($\rho = 0,42$) oraz świadczenia związane ze zdrowym trybem życia ($\rho = 0,41$).

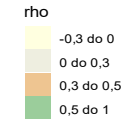
Analiza literatury wykazała, iż do inicjacji procesu wykorzystania wiedzy jawnej w organizacji należy wykorzystywać wszystkie możliwe środki i narzędzia motywacyjne, jakimi dysponuje organizacja. Otrzymane wyniki badań w zakresie relacji między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej potwierdzają wyniki badań uzyskane na podstawie literatury - z jednym wyjątkiem, którym okazało się wynagrodzenie zasadnicze. Wynagrodzenie zasadnicze nie wykazało ani silnych, ani umiarkowanych relacji z żadnym z wziętych pod uwagę czynników motywacyjnych. Wynik ten można wytłumaczyć tym, iż pracownicy wiedzy preferują czynniki motywacyjne, które dają im możliwość realizacji przede wszystkim własnych pasji, zaspokojenia ambicji i poczucia niezależności. Wolą być wynagradzani ze efekty swojej pracy i posiadane kompetencje, co również potwierdziły wyniki badania. Wynagrodzenie zasadnicze pracownicy wiedzy rozpatrują przez pryzmat sprawiedliwego traktowania w stosunku do innych pracowników, zatrudnionych na tych samych stanowiskach, co wykazały wyniki badań w zakresie znaczenia czynników motywacyjnych, zaprezentowane w podrozdziale nr 5.3 niniejszej pracy.

Pomimo, iż wynagrodzenie zasadnicze nie wykazało silnych ani umiarkowanych relacji z żadnym z pozostałych czynników motywacyjnych, można jednak uznać, iż czynnik ten powinien znaleźć się w katalogu czynników motywacyjnych dedykowanych dla obszaru wykorzystania wiedzy jawnej z uwagi chociażby na to, iż proponowane wynagrodzenie zasadnicze warunkuje rozpoczęcie współpracy pomiędzy pracownikiem wiedzy a organizacją.

Wykaz czynników dedykowanych dla procesu wykorzystania wiedzy jawnej został przedstawiony w ujęciu tabelarycznym łącznie z czynnikami dedykowanymi dla transferu wiedzy ukrytej – tabela nr 57.

Tabela 55. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej

	0.6	0.43	0.43	0.49	0.29	0.38	0.18	0.22	0.13	0.25	0.13	0.16	0.21	0.3	0.55	0.12	0.32	0.35	0.24	0.32	0.2	0.29	0.14
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	0.6	0.43	0.43	0.49	0.29	0.38	0.18	0.22	0.13	0.25	0.13	0.16	0.21	0.3	0.55	0.12	0.32	0.35	0.24	0.32	0.2	0.29	0.14
Otrzymywanie sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	0.41	0.48	0.25	0.4	0.32	0.36	0.17	0.18	0.17	0.18	0.25	0.17	0.22	0.42	0.14	0.34	0.27	0.23	0.34	0.17	0.13	0.16	
Dostęp do informacji oraz informacja zwrotna	0.5	0.37	0.51	0.31	0.15	0.28	0.15	0.18		0.31	0.41	0.31	0.11	0.28	0.16	0.29	0.36	0.18	0.29		-0.12	0.24	0.12
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i rozwiązań	0.39	0.38	0.35	0.57	0.35	0.41	0.18			0.19	0.25	0.2	0.31	0.21	0.46	0.23	0.43	0.12	0.28	0.25	0.43		0.1
Możliwość awansu	0.2	0.1	0.14	0.27	0.69	0.39	0.11	0.24							0.26	0.23	0.3	0.29	0.28	0.12	0.3	0.17	0.1
Posiadanie władzy oraz współudział w podejmowaniu decyzji	0.33	0.29	0.37	0.41	0.38	0.57	0.29	0.12	0.21	0.12		0.14	0.22	0.43		0.35	0.18	0.23	0.27	0.35	0.18	0.13	0.25
Elastyczny czas pracy	0.17		0.21	0.17		0.23	0.5	0.38	0.11	0.24		0.16				-0.17		0.13	0.32	0.31		-0.17	-0.1
Elastyczna forma zatrudnienia	0.16		0.22	0.2		0.25	0.38	0.7	0.3	0.31		0.16	0.22		0.13		0.1	0.17	0.26	0.3	0.1	-0.14	-0.13
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień		0.12	0.36	0.16		0.21	0.1	0.39	0.6	0.16	0.2	0.51	0.41	0.22	0.27	0.11	0.19	0.19	0.46	0.24	0.19	-0.11	-0.1
Praca w firmie o dużym znaczeniu	0.21		0.31	0.3	0.12	0.23		0.38	0.3	0.43	0.1	0.14	0.21	0.26	0.26		0.2	0.34	0.35	0.4	0.2		0.15
Kreatywny i zorganizowany zespół, atmosfera zaufania	0.19	0.15	0.42	0.16		0.14	-0.11		0.2	0.12	0.51	0.42	0.29	0.15		0.3	0.15	0.33	0.36	0.26	0.15	-0.18	0.12
Dobre relacje przełożony - podwładny			0.36	0.11					0.27	0.14	0.42	0.56	0.42		0.2	0.25	0.21	0.36	0.37	0.31	0.21	-0.14	0.1
Efektywna komunikacja	0.22	0.13	0.56	0.1		0.23			0.19	0.16	0.27	0.31	0.31	0.15	0.24	0.19	0.29	0.34	0.45	0.3	0.29		-0.2
Spotkania/wyjazdy integracyjne	0.19	0.12	0.26	0.19	0.22	0.19	0.22	0.12	0.12	0.25	-0.15			0.52	0.31	-0.19		0.18	0.18	0.4		0.1	0.13
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	0.36	0.31	0.44	0.34	0.32	0.31	0.11		0.17	0.24		0.11	0.13	0.39	0.56	0.14	0.24	0.26	0.42	0.4	0.24	0.23	0.18
Sprawiedliwe traktowanie			0.12	0.1	0.2	0.17		0.2	0.2		0.17	0.11				0.54	0.31	0.35	0.3	0.1	0.31		0.19
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	0.27		0.21		0.12	0.16		0.24	0.19			0.11	0.1	0.12	0.13	0.48	0.14	0.37	0.29	0.48		0.19	0.23
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	0.14		0.39	0.1		0.16		0.13	0.24	0.17		0.23	0.13	0.23	0.15	0.12	0.28	0.34	0.62	0.41	0.28		0.25
Fizyczne warunki pracy	0.17		0.45	0.14		0.21		0.16	0.29	0.19		0.28	0.18	0.27	0.19	0.15	0.29	0.4	0.69	0.43	0.29		0.27
Praca na nowoczesnym sprzęcie i wspomaganie komputerowe		0.11	0.4			0.16	0.1	0.12	0.19	0.3		0.16		0.22	0.1		0.14	0.24	0.4	0.58	0.14		-0.13
Możliwość pracy zdalnej	0.15		0.33	0.12	0.12	0.17		0.24	0.16				0.14	0.24	0.19	0.13	0.16	0.48	0.41	0.13	0.16		0.19
Wynagrodzenie zasadnicze		-0.22			0.21	0.11					-0.16	-0.12	-0.21				0.19	0.12				0.26	0.25
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	0.19			0.14	0.21	0.27	0.28	0.13	0.11					0.14	0.16		0.27		0.23	0.2	0.27		0.46
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje			0.26	0.2	0.44	0.35	0.31	0.13						0.1	0.15	0.21	0.19	0.33	0.33	0.38	0.31	0.33	0.2
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	0.16	0.16	0.31	0.35	0.26	0.38		0.3	0.13	0.13	0.13			0.25	0.17	0.15	-0.12	0.22	0.24	0.5	0.42	0.22	0.1
Wynagrodzenie kafeteryjne	0.24	0.11	0.36	0.43	0.32	0.41		0.28	0.32	0.33	0.1	0.12	0.19	0.37	0.32		0.18	0.44	0.38	0.31	0.18	0.12	0.15
Świadczenia socjalno - bytowe	0.16		0.34	0.13	0.12	0.15		0.22	0.18				0.13	0.26	0.2	0.11	0.15	0.49	0.41	0.14	0.15		0.19



Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Kolejnym aspektem, który wzięto pod uwagę w niniejszej pracy była istotność poszczególnych narzędzi motywacyjnych a wpływ tych narzędzi na wykorzystanie wiedzy ukrytej. Otrzymane współczynniki korelacji przedstawiono w tabeli nr 56.

Zaobserwowano liczne relacje o wysokiej sile zachodzące między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych a wpływem tych narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Zdecydowana większość relacji o silnym charakterze zachodziła między istotnością danego narzędzia i jego własnym wpływem na proces wykorzystywania wiedzy ukrytej. Spośród $n=27$ analizowanych narzędzi motywacyjnych wspomniana sytuacja miała miejsce w przypadku $n=18$ czynników. Przykładem najsilniejszej korelacji jest relacja istotności elastycznej formy zatrudnienia z wpływem elastycznej formy zatrudnienia na wykorzystywanie wiedzy ukrytej ($\rho=0,70$). Innymi przykładami z niewiele niższą siłą zależności były: relacja między znaczeniem możliwości awansu a wpływem możliwości awansu na wykorzystywanie wiedzy ukrytej ($\rho=0,69$) oraz relacja między znaczeniem fizycznych warunków pracy, a ich wpływem na wykorzystywanie wiedzy ukrytej ($\rho=0,69$).

Ponadto, umiarkowane relacje między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych a wpływem tych narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej były obserwowane w przypadku wszystkich pozostałych narzędzi motywacyjnych z wyjątkiem wynagrodzenia zasadniczego. Pięcioma narzędziami motywacyjnymi z najliczniejszymi umiarkowanymi relacjami były:

- **Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 15$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami nacechowane były te zachodzące między znaczeniem informacji zwrotnej a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej: fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,45$), możliwość rozwoju i samodoskonalenia ($\rho = 0,44$) oraz praca zespołowa i atmosfera zaufania ($\rho = 0,42$).

- **Fizyczne warunki pracy** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 15$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy ukrytej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami były te zachodzące między znaczeniem fizycznych warunków

pracy a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej: pochwały i wyróżnienia ($\rho = 0,46$), efektywna komunikacja ($\rho = 0,45$) oraz możliwość rozwoju i samodoskonalenia ($\rho = 0,42$).

- **Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 11$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami nacechowane były te zachodzące między znaczeniem możliwości pracy na nowoczesnym sprzęcie a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej: fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,43$), partycypacja w wynikach finansowych firmy ($\rho = 0,42$) oraz świadczenia związane ze zdrowym trybem życia ($\rho = 0,41$).

- **Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia** – zaobserwowano, że istotność tego narzędzia motywacyjnego była związana w sposób umiarkowanie dodatni z oceną wpływu $n = 10$ innych narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej. Najsilniejszymi umiarkowanymi relacjami były te zachodzące między znaczeniem świadczeń związanych ze zdrowym trybem życia a wpływem następujących narzędzi na wykorzystywanie wiedzy ukrytej: możliwość pracy zdalnej ($\rho = 0,48$), wynagrodzenie kafeteryjne ($\rho = 0,44$) oraz fizyczne warunki pracy ($\rho = 0,40$).

Analiza literatury wykazała, że, analogicznie jak przy procesie kodyfikacji wiedzy jawnej, do inicjacji procesu wykorzystania wiedzy ukrytej w organizacji należy aktywować wszystkie możliwe środki i narzędzia motywacyjne, jakimi dysponuje organizacja, co zresztą znalazło potwierdzenie w uzyskanych wynikach badań. Wyjątek stanowi wynagrodzenie zasadnicze. Dla pracowników wiedzy wynagrodzenie zasadnicze okazało się znaczące jedynie w przypadku rozpoczęciu współpracy z danym pracodawcą, a osiągając poziom co najmniej przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce stanowi dla pracownika wiedzy przepustkę do rozpoczęcia współpracy i realizacji swoich ambicji i pasji, które w dalszej kolejności powinny być wspierane czynnikami motywacyjnymi o charakterze niematerialnym. Mając na uwadze to, iż poziom wynagrodzenia zasadniczego warunkuje rozpoczęcie współpracy, czynnik ten zakwalifikowano do czynników dedykowanych dla omawianego obszaru.

Tabela 56. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej

Wpływ na wykorzystywanie wiedzy ukrytej	Istotność narzędzia																									rho				
	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1	0,3 do 0,5	0 do 0,3	-0,3 do 0	0,5 do 1						
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	0.57	0.42	0.41	0.47	0.33	0.35	0.16	0.16	0.12	0.21	0.11	0.16	0.19	0.27	0.54	0.11	0.31	0.11	0.33	0.22	0.31	0.22						0.3	0.1	
Otrzymywanie sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań	0.39	0.46	0.23	0.42	0.32	0.35		0.17	0.16	0.16	0.17	0.24	0.14	0.2	0.41	0.12	0.32		0.25	0.21	0.32	0.17	0.15	0.14						
Dostęp do informacji oraz informacja zwrotna	0.5	0.37	0.51	0.31	0.15	0.28		0.15	0.18		0.31	0.41	0.31	0.11	0.28	0.16	0.29		0.36	0.18	0.29			-0.12				0.24	0.12	
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i rozwiązań	0.39	0.38	0.35	0.57	0.35	0.41		0.18			0.19	0.25	0.2	0.31	0.21	0.46	0.23	0.43		0.12	0.28	0.25	0.43				0.12	0.1	0.1	
Możliwość awansu	0.2	0.1	0.14	0.27	0.69	0.39	0.11	0.24							0.26	0.23	0.3	0.29	0.28	0.12	0.3	0.17	0.1	0.48	0.14	0.1				
Posiadanie władzy oraz współdziałanie w podejmowaniu decyzji	0.33	0.29	0.37	0.41	0.38	0.57		0.29	0.12	0.21	0.12			0.14	0.22	0.43		0.35	0.18	0.23	0.27	0.35	0.18			0.13	0.25	0.24		
Elastyczny czas pracy	0.17		0.21	0.17		0.23	0.5	0.38	0.11	0.24				0.16			-0.17		0.13	0.32	0.31			-0.17	-0.1	0.15	0.31	0.18		
Elastyczna forma zatrudnienia	0.16		0.22	0.2		0.25	0.38	0.7	0.3	0.31				0.16	0.22			0.13		0.1	0.17	0.26	0.3	0.1	-0.14	-0.13	0.3	0.11		
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień		0.12	0.36	0.16		0.21	0.1	0.39	0.6	0.16	0.2	0.51	0.41	0.22	0.27	0.11	0.19	0.19	0.46	0.24	0.19	-0.11	-0.1			0.26	0.17	0.15		
Praca w firmie o dużym znaczeniu	0.21		0.31	0.3	0.12	0.23		0.38	0.3	0.43	0.1	0.14	0.21	0.26	0.26		0.2	0.34	0.35	0.4	0.2					0.15	0.23	0.31		
Kreatywny i zorganizowany zespół, atmosfera zaufania	0.19	0.15	0.42	0.16		0.14	-0.11		0.2	0.12	0.51	0.42	0.29	0.15		0.3	0.15	0.33	0.36	0.26	0.15	-0.18			0.12	0.21	0.14	0.34		
Dobre relacje przełożony - podwładny			0.36	0.11					0.27	0.14	0.42	0.56	0.42			0.2	0.25	0.21	0.36	0.37	0.31	0.21	-0.14			0.1	0.13	0.16	0.23	
Efektowna komunikacja	0.22	0.13	0.56	0.1		0.23			0.19	0.16	0.27	0.31	0.31	0.15	0.24	0.19	0.29	0.34	0.45	0.3	0.29		-0.2	0.22	0.32	0.17	0.24			
Spotkania/wyjazdy integracyjne	0.19	0.12	0.26	0.19	0.22	0.19	0.22	0.12	0.12	0.25	-0.15				0.52	0.31	-0.19		0.18	0.18	0.4		0.1	0.13	0.24	0.21	0.29			
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	0.36	0.31	0.44	0.34	0.32	0.31	0.11		0.17	0.24					0.11	0.13	0.39	0.56	0.14	0.24	0.26	0.42	0.4	0.24	0.23	0.18	0.35	0.34	0.12	0.18
Sprawiedliwe traktowanie			0.12	0.1	0.2	0.17		0.2	0.2			0.17	0.11					0.54	0.31	0.35	0.3	0.1	0.31			0.19	0.17	0.25		
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	0.27		0.21		0.12	0.16		0.24	0.19					0.11	0.1	0.12	0.13	0.48	0.14	0.37	0.29	0.48			0.19	0.23	0.23	0.22		
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	0.14		0.39	0.1		0.16		0.13	0.24	0.17				0.23	0.13	0.23	0.15	0.12	0.28	0.34	0.62	0.41	0.28			0.25	0.44	0.22	0.17	
Fizyczne warunki pracy	0.17		0.45	0.14		0.21		0.16	0.29	0.19				0.28	0.18	0.27	0.19	0.15	0.29	0.4	0.69	0.43	0.29			0.27	0.49	0.26	0.21	
Praca na nowoczesnym sprzęcie i wspomaganie komputerowe		0.11	0.4			0.16	0.1	0.12	0.19	0.3				0.16		0.22	0.1	0.14	0.24	0.4	0.58	0.14		-0.13	0.14	0.2				
Możliwość pracy zdalnej	0.15		0.33	0.12	0.12	0.17		0.24	0.16					0.14	0.24	0.19	0.13	0.16	0.48	0.41	0.13	0.16			0.19	0.35	0.43	0.49		
Wynagrodzenie zasadnicze		-0.22			0.21	0.11					-0.16	-0.12	-0.21					0.19	0.12				0.26	0.25	0.24	0.13	0.33			
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	0.19			0.14	0.21	0.27	0.28	0.13	0.11					0.14	0.16		0.27		0.23	0.2	0.27			0.46	0.29	0.21	0.26	0.11		
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje			0.26	0.2	0.44	0.35	0.31	0.13						0.1	0.15	0.21	0.19	0.33	0.33	0.38	0.31	0.33	0.2	0.3	0.58	0.32	0.29	0.22		
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	0.16	0.16	0.31	0.35	0.26	0.38		0.3	0.13	0.13	0.13			0.25	0.17	0.15	-0.12	0.22	0.24	0.5	0.42	0.22		0.1	0.37	0.63	0.23			
Wynagrodzenie kafeteryjne	0.24	0.11	0.36	0.43	0.32	0.41		0.28	0.32	0.33	0.1	0.12		0.19	0.37	0.32		0.18	0.44	0.38	0.31	0.18	0.12	0.15	0.34	0.36	0.64	0.15		
Świadczenia socjalno - bytowe	0.15		0.35	0.13	0.12	0.16		0.23	0.19					0.14	0.26	0.21	0.12	0.16	0.5	0.41	0.15	0.16			0.2	0.38	0.46	0.52		

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Biorąc pod uwagę opracowane na podstawie analizy literatury przedmiotu czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu wykorzystania wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej oraz przeprowadzoną diagnozę i ocenę zależności między tymi procesami a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy, opracowano zestaw czynników motywacyjnych dedykowanych dla obszarów zarządzania wiedzą takich jak wykorzystanie wiedzy jawnej oraz wykorzystanie wiedzy ukrytej. Przeprowadzona analiza w zakresie relacji między istotnością narzędzi motywacyjnych a ich wpływem na wykorzystanie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej pozwala na zaprezentowanie czynników motywacyjnych najbardziej istotnych dla omawianych procesów. W tym celu opracowane czynniki motywacyjne zostały poddane analizie w zakresie ich istotności dla każdego z procesów, a najważniejsze z nich oznaczono kolorem zielonym. Pełne zestawienie zaprezentowano w tabeli nr 57.

Tabela 57. Czynniki motywacyjne w procesie wykorzystania wiedzy

Proces wykorzystania wiedzy	
czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy jawnej	czynniki motywacyjne w obszarze wiedzy ukrytej
<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • możliwość awansu • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/współdział w zakresie podejmowania decyzji • elastyczny czas pracy • elastyczne formy zatrudnienia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny • efektywna komunikacja • spotkania/wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • sprawiedliwe traktowanie • szacunek przełożonych do życia prywatnego 	<p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań • otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań • dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań • możliwość awansu • posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo/współdział w zakresie podejmowania decyzji • elastyczny czas pracy • elastyczne formy zatrudnienia <p><i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno-organizacyjnym</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań • otrzymywanie pochwał i wyróżnień • praca w firmie o dużym znaczeniu • praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników • dobre relacje przełożony – podwładny • efektywna komunikacja • spotkania/wyjazdy integracyjne • możliwość rozwoju i samodoskonalenia • sprawiedliwe traktowanie • szacunek przełożonych do życia prywatnego

<ul style="list-style-type: none"> • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia <p>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno–technicznym</p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe • możliwość pracy zdalnej <p>Materialne czynniki pieniężne</p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje • partycypacja w wynikach finansowych firmy • wynagrodzenie zasadnicze <p>Materialne czynniki pozapieniężne</p> <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu) • świadczenia socjalno–bytowe 	<ul style="list-style-type: none"> • świadczenia związane ze zdrowym trybem życia <p>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno–technicznym</p> <ul style="list-style-type: none"> • fizyczne warunki pracy • możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe • możliwość pracy zdalnej <p>Materialne czynniki pieniężne</p> <ul style="list-style-type: none"> • premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy • dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje • partycypacja w wynikach finansowych firmy • wynagrodzenie zasadnicze <p>Materialne czynniki pozapieniężne</p> <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu) • świadczenia socjalno–bytowe
--	--

Zródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Omawiając otrzymane wyniki badań, które wykazują istotność praktycznie wszystkich czynników motywacyjnych w obszarze wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej, trzeba się zgodzić z założeniami teoretycznymi, według których proces wykorzystania wiedzy jest procesem kluczowym w zarządzaniu wiedzą. Angażuje on wszystkie możliwe narzędzia i środki motywacyjne, którymi dysponuje organizacja, a także decyduje o sensowności wszystkich wcześniejszych działań podjętych w celu wykorzystania dotychczas pozyskanej i zgromadzonej wiedzy. Zaprezentowana w powyższej tabeli lista czynników motywacyjnych dedykowanych dla procesu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej będzie stanowiła podstawę do stworzenia autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Podsumowując przedstawione w tym podrozdziale zagadnienia, można stwierdzić, że w celu odpowiedzi na pytanie o rodzaj narzędzi motywacyjnych odpowiednich dla kreowania optymalnych warunków do zarządzania wiedzą w organizacji, zestawiono istotność poszczególnych narzędzi motywacyjnych dla pracowników wiedzy z oceną znaczenia tych narzędzi dla poszczególnych procesów zarządzania wiedzą. Ich relacje weryfikowano za pomocą analizy korelacji, której wyniki zostały przedstawione we wcześniejszej części niniejszego podrozdziału. Przyjęto, że znaczące z perspektywy koncepcji zarządzania wiedzą były takie relacje, dla których współczynnik korelacji rho świadczył o umiarkowanej lub wysokiej sile, a więc przyjmował wartości wyższe niż 0,30.

Otrzymane wyniki badań w zakresie relacji zachodzących między istotnością poszczególnych narzędzi motywacyjnych a wpływem tych narzędzi na określone obszary zarządzania wiedzą, pozwoliły na weryfikację katalogu czynników motywacyjnych dedykowanych dla każdego z obszarów zarządzania wiedzą i dały podstawę do:

A. uzupełnienia katalogu o następujące czynniki motywacyjne:

- katalog czynników motywacyjnych dedykowanych dla obszaru pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej uzupełniono o czynniki motywacyjne: sprawiedliwe traktowanie i wynagrodzenie kafeteryjne;
- gamę czynników motywacyjnych dedykowanych dla procesu kodyfikacji wiedzy jawnej rozszerzono o czynniki motywacyjne takie jak: spotkania/wyjazdy integracyjne, możliwość rozwoju i samodoskonalenia, premia nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy oraz dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje;
- dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje dołączono do czynników motywacyjnych dla procesu kodyfikacji wiedzy ukrytej;
- listę czynników motywacyjnych dla procesu transferu wiedzy jawnej powiększono o czynnik motywacyjny w postaci możliwości awansu;
- możliwość awansu dodano jako czynnik motywacyjny w procesie transferu wiedzy ukrytej.

B. twierdzenia o słuszności wyłączenia czynników motywacyjnych o marginalnym znaczeniu dla następujących procesów zarządzania wiedzą:

- w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej wyłączono czynniki motywacyjne takie jak: możliwość pracy zdalnej, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz świadczenia socjalno-bytowe;
- w procesach kodyfikacji wiedzy jawnej i kodyfikacji wiedzy ukrytej wyłączono czynnik motywacyjny: możliwość pracy zdalnej;
- w procesie transferu wiedzy jawnej wyłączono czynnik motywacyjny: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań;

- w obszarze transferu wiedzy ukrytej wyłączono czynniki motywacyjne takie jak: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz wynagrodzenia kafeteryjne.

Powyższe decyzje zostały podyktowane uzyskanymi wynikami badań szczegółowo przedstawionymi i uzasadnionymi w tym i wcześniejszych rozdziałach.

Odpowiadając na pytanie badawcze: „**jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy, aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?**” - można z całą pewnością stwierdzić, że narzędziami motywacyjnymi powinny być takie, które:

- stanowią istotne znaczenie dla pracowników wiedzy. Zatem powinny to być narzędzia odpowiadające oczekiwaniom pracowników wiedzy, wynikającym z ich postaw i cech osobowościowych. Pracownicy wiedzy, dla których znaczenie środków motywacyjnych jest wysokie, są bardziej skłonni szeroko wykorzystywać inne narzędzia motywacyjne do realizacji procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, zarówno jawną, jak i ukrytą;
- promują kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, uczciwości, wzajemnym wsparciu i współpracy, otwartości, szacunku dla wkładu wnoszonego do organizacji przez wszystkich pracowników, efektywnym komunikowaniu;
- promują i umożliwiają powstawanie i rozwijanie nowego zasobu wiedzy organizacyjnej;
- inicjują procesy pozyskiwania wiedzy ukrytej;
- umożliwiają zachowanie i usystematyzowanie wiedzy organizacyjnej;
- aprobują dzielenie się wiedzą;
- pozwalają na efektywne, wielowymiarowe wykorzystanie wiedzy.

Narzędzia motywacyjne spełniające powyższe kryteria i dedykowane każdemu z rozpatrywanych obszarów zarządzania wiedzą zostały szczegółowo przedstawione w trakcie opracowywania niniejszego podrozdziału, a każdy z opisanych elementów koncepcji zarządzania wiedzą będzie stanowił podstawę do opracowania całościowej, uniwersalnej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

ROZDZIAŁ VI. SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WIEDZY

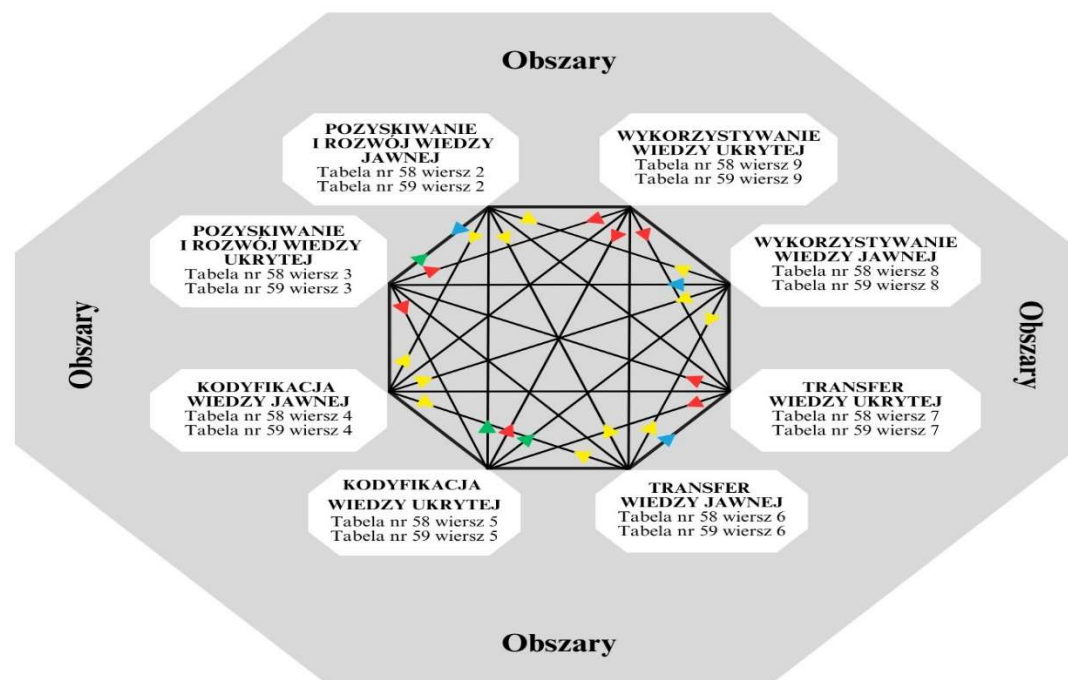
Opracowanie systemu motywowania pracowników wiedzy to podstawa funkcjonowania organizacji w dzisiejszych warunkach rynkowych. Organizacja doceniająca wagę pracowników wiedzy i traktująca ich jako swój zasób strategiczny ma większe szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i sukcesów na rynku, o ile opracuje na tyle efektywny system motywowania, który pogodzi oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawcy. Skuteczny system motywowania powinien stwarzać nie tylko możliwość pełnego wykorzystania potencjału pracowników wiedzy, ale również wspomagać obszary zarządzania wiedzą oraz umożliwiać ciągłe jej powiększanie.

Przeprowadzona w toku niniejszych badań analiza literatury polskiej oraz zagranicznej, jak również analiza materiałów źródłowych pozwala wnioskować, że opracowanie systemu motywowania pracowników wiedzy może wspomóc kadry zarządzające organizacji w zakresie umiejętnego kształtowania motywacji pracowników wiedzy w dłuższej perspektywie czasu. Zidentyfikowana luka badawcza utwierdziła badacza w przekonaniu o konieczności zbudowania unikatowego systemu motywowania dedykowanego potrzebom i oczekiwaniom pracowników wiedzy. System ten powinien aktywizować poszczególne obszary zarządzania wiedzą na tyle, by wiedza organizacyjna stale zwiększała swoje zasoby, a sama organizacja osiągała zaplanowane cele strategiczne osiągając przy tym wysoką pozycję konkurencyjną.

Autorska koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy została przedstawiona na rysunku nr 15. Integralną część koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy stanowią tabele o numerach 58 i 59, prezentujące czynniki motywowania pracowników wiedzy.

Stworzona koncepcja poddaje weryfikacji koncepcję teoretyczną systemu motywowania pracowników wiedzy zaprezentowanej w rozdziale III niniejszej pracy. Weryfikacja została przeprowadzona na podstawie badań przeprowadzonych w trzech przedsiębiorstwach, scharakteryzowanych w rozdziale IV dysertacji, co pozwoliło na zdiagnozowanie zmiennych o kluczowym znaczeniu dla pracowników wiedzy, zatrudnionych w badanych organizacjach.

Rysunek 15. Autorska koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy



- Legenda:**
- SOCJALIZACJA
 - EKSTERNALIZACJA
 - INTERNALIZACJA
 - KOMBINACJA

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Tabela 58. Niematerialne motywatory dla procesów zarządzania wiedzą

Czynnik motywacyjny	Niematerialne motywatory dla procesów zarządzania wiedzą							
	PWJ	PWU	KWJ	KWU	TWJ	TWU	WWJ	WWU
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze organizacyjnym</i>								
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań	X	X					X	X
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych ciekawych i ambitnych zadań	X	X	X	X	X	X	X	X
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań	X	X	X	X	X	X	X	X
Możliwość awansu					X	X	X	X
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w procesie podejmowania decyzji	X	X			X	X	X	X
Elastyczny czas pracy	X	X			X	X	X	X
Elastyczne formy zatrudnienia	X	X					X	X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze społeczno – organizacyjnym</i>								
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań	X	X	X	X	X	X	X	X
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień	X	X			X	X	X	X
Praca w firmie o dużym znaczeniu	X	X			X	X	X	X
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników	X	X	X	X	X	X	X	X
Dobre relacje przełożony – podwładny	X	X	X	X	X	X	X	X
Efektywna komunikacja	X	X	X	X	X	X	X	X
Spotkania/wyjazdy integracyjne	X	X	X		X	X	X	X
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia	X	X	X		X	X	X	X
Sprawiedliwe traktowanie							X	X
Szacunek przełożonych do życia prywatnego	X	X			X	X	X	X
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia	X				X	X	X	X
<i>Niematerialne czynniki motywowania w obszarze fizyczno – technicznym</i>								
Fizyczne warunki pracy	X	X	X	X	X	X	X	X
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe	X	X	X	X	X	X	X	X
Możliwość pracy zdalnej	X				X	X	X	X

PWJ – pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, **PWU** – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, **KWJ** – kodyfikacja wiedzy jawnej **KWU** – kodyfikacja wiedzy ukrytej, **TWJ** – transfer wiedzy jawnej, **TWU** – transfer wiedzy ukrytej, **WWJ** – wykorzystanie wiedzy jawnej, **WWU** – wykorzystanie wiedzy ukrytej

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Tabela 59. Materialne motywy dla procesów zarządzania wiedzą

Czynnik motywacyjny	Materialne motywy dla procesów zarządzania wiedzą							
	PWJ	PWU	KWJ	KWU	TWJ	TWU	WWJ	WWU
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Materialne czynniki pieniężne</i>								
Partycypacja w wynikach finansowych firmy	X				X		X	X
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy	X		X		X	X	X	X
Dodatki do wynagrodzenia za posiadane kompetencje	X		X	X	X	X	X	X
Wynagrodzenie zasadnicze							X	X
<i>Materialne czynniki pozapieniężne</i>								
Wynagrodzenie kafeteryjne	X				X		X	X
Świadczenia socjalno – bytowe	X						X	X

PWJ – pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, **PWU** – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej, **KWJ** – kodyfikacja wiedzy jawnej **KWU** – kodyfikacja wiedzy ukrytej, **TWJ** – transfer wiedzy jawnej, **TWU** – transfer wiedzy ukrytej, **WWJ** – wykorzystanie wiedzy jawnej, **WWU** – wykorzystanie wiedzy ukrytej

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Przedstawiona koncepcja obejmuje osiem obszarów zarządzania wiedzą. Na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy przyjęto koncepcję zarządzania wiedzą opartą na wzorcach opisanych przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego, która obejmuje cztery procesy, do których zaliczono: pozyskiwanie i rozwój wiedzy, kodyfikację wiedzy, transfer wiedzy i wykorzystanie wiedzy. Dodatkowo przy opracowywaniu koncepcji zastosowano japońskie podejście do zarządzania wiedzą, proponowane przez I. Nonaka i H. Takeuchi’ego, które opiera się na podziale wiedzy na dostępną i cichą, i każdy z procesów zaprezentowano z uwzględnieniem takiego właśnie dualnego podziału.

W części teoretycznej dystertacji założono, że konwersja wiedzy, zgodnie z koncepcją proponowaną przez I. Nonaka i H. Takeuchi’ego, występuje między wszystkimi przyjętymi obszarami zarządzania wiedzą poprzez kombinację, internalizację, eksternalizację i socjalizację. Etap dedukcyjno-aplikacyjny wykazał, że konwersja wiedzy pomiędzy wszystkimi obszarami zarządzania wiedzą występuje tylko w procesie kombinacji wiedzy. W pozostałych procesach wykazano różnice w stosunku do założeń teoretycznych (opisane w podrozdziale 5.2 niniejszej pracy), które uwzględniono w autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Zaprezentowana w teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy kompozycja czynników motywacyjnych dla każdego z obszarów zarządzania wiedzą została poddana procesowi badawczemu, który obejmował:

- ocenę znaczenia czynników motywacyjnych przez badanych pracowników wiedzy,
- diagnozę i ocenę zależności między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a czynnikami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy,
- ocenę odsetka korelacji o wysokiej lub umiarkowanej sile między istotnością danego narzędzia motywacyjnego, a oceną wpływu wszystkich analizowanych narzędzi motywacyjnych na poszczególne procesy w obszarze wiedzy ukrytej lub jawnej,
- ocenę istotnych korelacji między znaczeniem narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na poszczególne procesy zarządzania wiedzą w obszarze wiedzy jawnej i ukrytej.

Wyniki analizy obejmujące powyższe zagadnienia wykazały następujące różnice między czynnikami motywacyjnymi wypracowanymi na etapie koncepcyjnym, a czynnikami motywacyjnymi wypracowanymi na etapie dedukcyjno-aplikacyjnym, co dało podstawy do wykonania następujących działań:

- katalog czynników motywacyjnych dla obszaru pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej uzupełniono o czynniki motywacyjne: sprawiedliwe traktowanie i wynagrodzenie kafeteryjne;
- gamę czynników motywacyjnych dla procesu kodyfikacji wiedzy jawnej rozszerzono o czynniki motywacyjne takie jak: spotkania/wyjazdy integracyjne, możliwość rozwoju i samodoskonalenia, premia nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy oraz dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje;
- dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje dołączono do czynników motywacyjnych dla procesu kodyfikacji wiedzy ukrytej;
- listę czynników motywacyjnych dla procesu transferu wiedzy jawnej powiększono o czynnik motywacyjny możliwość awansu;
- możliwość awansu dodano jako czynnik motywacyjny w procesie transferu wiedzy ukrytej;

- w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej wyłączono z gamy czynników motywacyjnych dla tego obszaru czynniki motywacyjne takie jak: możliwość pracy zdalnej, premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy, dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz świadczenia socjalno – bytowe;
- w procesach kodyfikacji wiedzy jawnej i kodyfikacji wiedzy ukrytej wyłączono czynnik motywacyjny możliwość pracy zdalnej;
- w procesie transferu wiedzy jawnej wyłączono z katalogu czynników motywacyjnych czynnik motywacyjny jakim jest: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań;
- w obszarze transferu wiedzy ukrytej wyłączono czynniki motywacyjne takie jak: samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań, partycypacja w wynikach finansowych firmy oraz wynagrodzenia kafeteryjne.

Omówione wyżej różnice między czynnikami motywacyjnymi wpracowanymi na etapie koncepcyjnym, a czynnikami motywacyjnymi wypracowanymi na etapie dedukcyjno-aplikacyjnym niniejszej dysertacji zostały uwzględnione w przedstawionej autorskiej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Należy zauważyć, iż badane organizacje charakteryzują następujące cechy wspólne:

- globalny zasięg prowadzonej działalności obliguje badane organizacje do stosowania rozwiązań w zakresie opracowywania systemów motywowania w oparciu o międzynarodowe standardy;
- sukces organizacji zależy od stosowania wysokich globalnych standardów;
- sukces organizacji gwarantują pracownicy wiedzy zaangażowani w pracę i rozwój firmy;
- oferowany niski poziom wynagrodzeń zasadniczych jest powodem uzyskanych wyników badań w zakresie znaczenia tego czynnika motywacyjnego w opinii badanych pracowników.

Mając powyższe na uwadze, uznaje się, iż przyjęta próba badawcza pozwala na korzystanie z uzyskanych wyników w projektowaniu systemów motywowania dedykowanych pracownikom wiedzy.

Pomimo, że opracowana koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy pomyślana została jako koncepcja uniwersalna, spójna i kompatybilna z zarządzaniem wiedzą, a przy tym jako możliwa do zastosowania w każdej organizacji, to jednak nie jest ona pozbawiona pewnych ograniczeń.

Ograniczenia te wynikają ze skupienia się na analizie relacji zachodzących na jednym poziomie, to jest na poziomie organizacji. W prowadzonych dotychczas badaniach naukowych w zakresie motywowania pracowników skupianie się tylko na poziomie organizacji nie jest rzadkością, jednak przyszłe badania z tego zakresu powinny uwzględniać wielopoziomową perspektywę jako pełniejszą i lepiej oddającą poruszaną problematykę. Również liczba i dobór przebadanych na potrzeby niniejszej pracy podmiotów stanowi pewne ograniczenie. Z pewnością ciekawym doświadczeniem byłoby przeprowadzenie badań w spółkach prywatnych i urzędach oraz dokonanie analizy porównawczej w oparciu o uzyskane dane. Badaczowi pozostaje przyjąć, iż stale zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji z pewnością wytyczać będą nowe kierunki badań nad motywowaniem pracowników wiedzy.

Badania przeprowadzone w celu opracowania jednolitej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, pozwoliły również na sformułowanie niżej wymienionych rekomendacji w tym zakresie, zaadresowanych do zarządzających organizacjami:

- implementowanie motywatorów niematerialnych promujących kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, dobrej atmosferze w pracy, uczciwości, wzajemnym wsparciu i współpracy, otwartości, szacunku dla wkładu wnoszonego przez każdego z pracowników, a także na efektywnym komunikowaniu się;
- motywatory niematerialne promujące kulturę organizacyjną inicjują procesy konwersji wiedzy organizacyjnej, przez co zwiększa się jej zasób;
- wprowadzanie zrozumiałych i akceptowanych przez pracowników systemów motywowania,
- wprowadzanie spójnych ze strategią, strukturą i kulturą organizacyjną systemów motywowania pracowników wiedzy;
- wdrażanie nowoczesnych koncepcji motywowania odzwierciedlających strategię i kulturę organizacji, w tym koncepcji *work-life balance*, *hygge*;

- uznanie i zaakceptowanie cech osobowościowych, postaw i potrzeb pracowników wiedzy;
- monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i uaktualnianie systemów motywowania w tym zakresie;
- młoda generacja pracowników (pokolenie Y i Z) charakteryzuje się cechami pracownika wiedzy, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w systemach motywowania tych pracowników;
- wynagrodzenie zasadnicze nie jest czynnikiem motywacyjnym o istotnym znaczeniu dla pracowników wiedzy, stanowi jedynie podstawę do rozpoczęcia współpracy pomiędzy pracownikiem wiedzy, a organizacją.

Zastosowanie przez zarządzających powyższych rekomendacji z pewnością przyczyni się do zachęcenia pracowników do większej aktywności, do wyzwolenia w nich operatywności i, być może, zainspiruje do ponadprzeciętnego zaangażowania, co w ostatecznym rozrachunku przełoży się na sukces przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone badania jednoznacznie wykazały, że motywowanie pracowników organizacji przynosi szereg korzyści, do których można zaliczyć: usprawnienie przepływu informacji pomiędzy pracownikami, skrócenie czasu potrzebnego na wykonywanie pracy, zmniejszenie liczby popełnianych błędów, zwiększenie efektywności procesu decyzyjnego, stymulowanie innowacyjności i kreatywności, wszechstronny rozwój przedsiębiorstwa, zabezpieczenie kapitału intelektualnego przed jego utratą, zwiększenie konkurencyjności w branży, redukcję ponoszonych kosztów za sprawą skutecznego gospodarowania dostępnymi zasobami, czy lepsze zrozumienie potrzeb klientów.

Pomimo licznych badań poświęconych systemom motywacyjnym, tematyka motywowania pracowników wiedzy pozostawia znaczną lukę badawczą. W niniejszej pracy podjęto działania zmierzające w kierunku wypełnienia wspomnianej luki. Całokształt problematyki badawczej dotyczącej opracowania systemu motywowania pracowników wiedzy wspierany był założonymi celami pracy.

Cel główny pracy obejmował opracowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy zintegrowanej z koncepcją zarządzania wiedzą. Celowi głównemu przyporządkowano cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym, metodycznym i empirycznym. Cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym dotyczyły systematyzacji wiedzy w zakresie zdefiniowania pracownika wiedzy, określenia jego cech osobowościowych i potrzeb wobec pracodawcy jak również zidentyfikowania i opracowania koncepcji zarządzania wiedzą. Wspomniana systematyzacja posłużyła temu, by ostatecznie określić, które instrumenty motywacyjne będą najlepiej ze sobą współgrały w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą i będą pomocne przy opracowaniu teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodnej z przyjętą koncepcją zarządzania wiedzą. Zadaniem celów szczegółowych w ujęciu metodycznym było skonstruowanie autorskiego narzędzia badawczego. Ostatecznym wynikiem celów w ujęciu empirycznym było zbudowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy i zweryfikowanie teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy na podstawie wyników otrzymanych z badanych organizacji. Osiągnięcie tak sformułowanych celów dysertacji

więzało się z odpowiedzią na postawione pytania badawcze. Wyniki badań empirycznych pozwoliły na weryfikację sześciu postawionych pytań badawczych:

Pytanie badawcze nr 1. Czy obowiązujące w badanych organizacjach systemy motywowania są spójne z oczekiwaniami pracowników wiedzy?

Przeanalizowany w niniejszej pracy kontekst spójności obowiązujących systemów motywowania w badanych organizacjach z oczekiwaniami pracowników wiedzy, wykazał iż respondenci nie potwierdzają spójności systemów motywowania z ich oczekiwaniami. Utwierdziło to badacza w przekonaniu o konieczności opracowania systemu motywowania dostosowanego do potrzeb i oczekiwań pracowników wiedzy.

Pytanie badawcze nr 2. Czy istnieje zależność między elementami koncepcji zarządzania wiedzą, a metodami i środkami motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy?

Analiza literatury przedmiotu wykazała, że poszczególne procesy zarządzania wiedzą są zależne od stosowanych w organizacjach narzędzi motywacyjnych, co zostało również wykazane na podstawie uzyskanych wyników badań. Stanowi to pozytywną odpowiedź na postawione pytanie badawcze.

Pytanie badawcze nr 3. Czy zainicjowanie jednego z procesów zarządzania wiedzą wpływa na pozostałe jej procesy?

Na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy założono, iż proces konwersji wiedzy zachodzi pomiędzy wszystkimi obszarami wiedzy w przyjętej koncepcji zarządzania wiedzą. Otrzymane wyniki badań wskazały, że odpowiedź na postawione pytanie badawcze nie jest jednoznaczna, z uwagi na to, iż najsilniejsze relacje zostały zaobserwowane jedynie w procesie kombinacji wiedzy.

W procesie internalizacji zaobserwowano następujące relacje:

- pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej;
- transfer wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej;
- wykorzystanie wiedzy jawnej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej.

Otrzymane wyniki badań oceniono pozytywnie, z uwagi na to, iż pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej, transfer wiedzy jawnej jak i wykorzystanie wiedzy jawnej inicjują proces pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej, czyli zachodzi proces powstawania nowej wiedzy organizacyjnej. Taka sytuacja świadczy również

o pozytywnych relacjach pomiędzy członkami organizacji, pozytywnej atmosferze i dobrej komunikacji, gdyż tylko w takich warunkach pracownicy chętniej dzielą się swoją wiedzą.

W procesie eksternalizacji wiedzy zaobserwowano następujące relacje:

- pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej;
- kodyfikacja wiedzy ukrytej - pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej;
- kodyfikacja wiedzy jawnej - wykorzystanie wiedzy ukrytej.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą w organizacji proces eksternalizacji wiedzy jest najważniejszym procesem konwersji wiedzy, ponieważ powoduje, iż posiadana wiedza organizacyjna, zarówno jawna jak i ukryta, może stać się wiedzą ogólnodostępną i wykorzystywaną przez wszystkich pracowników. Wyniki badań wykazały, iż proces eksternalizacji wiedzy zachodzi jedynie w trzech relacjach. Nie jest to wniosek pozytywny, ponieważ wiedza ukryta, zanim zostanie pozyskana, skodyfikowana, czy wykorzystana, może zostać utracona, chociażby poprzez odejście z organizacji pracownika posiadającego tę wiedzę. Dostrzegany, pozytywny i bardzo istotny aspekt tkwi w tym, iż pozyskana nowa wiedza jawna będzie w dalszym procesie konwersji poddana procesowi kombinacji, dla którego w etapie dedukcyjno-aplikacyjnym wykazano wzajemne wpływy pomiędzy wszystkimi obszarami zarządzania wiedzą.

W procesie socjalizacji zaobserwowano następujące relacje:

- pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej - kodyfikacja wiedzy ukrytej;
- pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej;
- kodyfikacja wiedzy ukrytej – wykorzystanie wiedzy ukrytej;
- transfer wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej;
- transfer wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej;
- wykorzystanie wiedzy ukrytej – pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej;
- wykorzystanie wiedzy ukrytej – kodyfikacja wiedzy ukrytej;
- wykorzystanie wiedzy ukrytej – transfer wiedzy ukrytej.

Konwersja wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej, obejmująca proces socjalizacji wiedzy stanowi dla organizacji istotne znaczenie, z uwagi na to, iż ukryta wiedza pracowników jest wiedzą najbardziej wartościową dla organizacji i zarazem

najtrudniejszą do uchwycenia i sformalizowania. Badani respondenci wykazali, iż zachodzi wzajemna korelacja pomiędzy pozyskiwaniem, rozwojem, transferem i wykorzystaniem wiedzy ukrytej a jej kodyfikacją, co należy ocenić bardzo pozytywnie. Odnosząc się do procesu eksternalizacji wiedzy należy zauważyć, iż zachodzą pozytywne relacje pomiędzy kodyfikacją wiedzy ukrytej, a jej pozyskaniem i rozwojem oraz wykorzystaniem jako wiedzy jawnej, co świadczy o tym, iż nowo pozyskana wiedza ukryta poprzez jej eksternalizację podlega konwersji w wiedzę jawną. Takie założenie zostało przyjęte w części teoretycznej niniejszej pracy i potwierdzone w części empirycznej.

Opierając się na uzyskanych wynikach prowadzonych badań dokonano aktualizacji przyjętej w literaturze koncepcji zarządzania wiedzą poprzez uwzględnienie relacji zachodzących w procesach konwersji wiedzy, wypracowanych na etapie koncepcyjno-dedukcyjnym niniejszej dysertacji.

Pytanie badawcze nr 4. **Jaka jest hierarchia wartości narzędzi motywacyjnych wskazanych przez pracowników wiedzy?**

Wyniki uzyskanych badań wykazały, że wszystkie proponowane czynniki motywacyjne, opracowane na podstawie literatury osiągnęły wynik średni (2,5), czyli wykazały istotność dla pracowników wiedzy. Zasadnym było zatem założenie przyjęte na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy, polegające na tym, że czynniki motywacyjne dedykowane pracownikom wiedzy powinny odpowiadać oczekiwaniom wynikającym z ich cech osobowościowych i postaw, a równocześnie powinny pobudzać ich do aktywnej pracy twórczej, pracy zespołowej i zachowań pro jakościowych. Czynniki motywacyjne powinny być dobrane w taki sposób, by wspomagać procesy zarządzania wiedzą takie jak: pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i ukrytej, ich kodyfikacja, transfer oraz efektywne wykorzystanie. Podkreślić należy, iż ocena znaczenia danego czynnika motywacyjnego podlega wahaniom z uwagi na możliwe modyfikacje indywidualnych potrzeb pracowników, które mogą być uzależnione nie tylko od rodzaju wykonywanej pracy, czy przekształceń zachodzących wewnątrz organizacji, ale również od zmian w życiu osobistym pracowników. Istotnym jest, aby organizacje dysponowały na tyle szerokim wachlarzem narzędzi motywacyjnych, by móc z nich tworzyć elastyczne systemy motywacyjne dla swoich pracowników. Taka sytuacja ograniczy ryzyko kadrowe

związane z możliwością rezygnacji z pracy, jak również pozytywnie wpłynie na odczucia pracowników w zakresie spójności systemu motywowania z ich oczekiwaniami.

Końcowa ocena znaczenia czynników motywacyjnych opracowana na podstawie odpowiedzi zebranych z wypełnionych przez pracowników kwestionariuszy, potwierdza, że omówione na etapie koncepcyjnym niniejszej pracy narzędzia motywacyjne dedykowane pracownikom wiedzy stanowią dla nich istotne znaczenie, co potwierdzono na etapie empirycznym dysertacji i co też dało podstawę udzielenia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze.

Pytanie badawcze nr 5. Jakie narzędzia motywacyjne powinny stanowić system motywowania pracowników wiedzy aby był on zgodny z koncepcją zarządzania wiedzą?

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że czynnikami motywacyjnymi, które powinny stanowić składowe systemu motywowania pracowników wiedzy to takie, które:

- stanowią istotne znaczenie dla pracowników wiedzy, czyli są narzędziami odpowiadającymi ich oczekiwaniom wynikającym z ich postaw i cech osobowościowych. Pracownicy wiedzy, dla których znaczenie środków motywacyjnych jest wysokie są bardziej skłonni szeroko wykorzystywać inne narzędzia motywacyjne do realizacji procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, zarówno jawną, jak i ukrytą;
- promują kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, uczciwości, wzajemnym wsparciu i współpracy, otwartości, szacunku dla wkładu wnoszonego do organizacji przez wszystkich pracowników, efektywnym komunikowaniu;
- promują i umożliwiają powstawanie i rozwijanie nowego zasobu wiedzy organizacyjnej;
- inspirują pozyskiwanie wiedzy ukrytej;
- umożliwiają zachowanie i usystematyzowanie wiedzy organizacyjnej;
- aprobują dzielenie się wiedzą;
- pozwalają na wykorzystanie wiedzy.

Pytanie badawcze nr 6. Czy obowiązujące systemy motywowania są przyczyną odejścia pracowników wiedzy z organizacji?

Uzyskane wyniki badań nie pozwalają na uzyskanie jednoznacznie pozytywnej odpowiedzi na pytanie, czy na odejście pracowników wiedzy z organizacji mają wpływ obowiązujące w nich niedopasowane do ich potrzeb systemy motywacyjne, jednak duża grupa respondentów potwierdziła, że przyczyną ich możliwego odejścia z organizacji będzie obowiązujący system motywowania.

W toku prowadzonych badań udało się odpowiedzieć na wszystkie postawione pytania badawcze. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na wyciągnięcie wniosków i wskazanie kierunków dalszych badań w zakresie motywowania pracowników wiedzy.

Przedstawiona w pracy analiza literatury przedmiotu pozwoliła na osiągnięcie celu szczegółowego w ujęciu teoretycznym, który dotyczył systematyzacji wiedzy w zakresie zdefiniowania pracownika wiedzy, określenia jego cech osobowościowych i potrzeb wobec pracodawcy, a także zidentyfikowania i opracowania koncepcji zarządzania wiedzą w celu ostatecznego określenia instrumentów współgrających z poszczególnymi obszarami zarządzania wiedzą i opracowania, przy ich wykorzystaniu, teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodnej z przyjętą koncepcją zarządzania wiedzą. Cel metodyczny osiągnięto poprzez skonstruowanie autorskiego narzędzia badawczego, a cel empiryczny - poprzez zbudowanie koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy i zweryfikowanie teoretycznej koncepcji systemu motywowania pracowników wiedzy.

Na podstawie przeprowadzonych badań opracowano - spełniając główny cel pracy - koncepcję systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodną z koncepcją zarządzania wiedzą.

Opracowana w niniejszej pracy koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy obejmuje układ logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się czynników motywacyjnych, które mogą jednocześnie wpływać na pracownika. Koncepcja ta, dzięki analizie narzędzi i środków motywacyjnego oddziaływania wpływających na aktywność twórczą, pracę zespołową i zachowania pro jakościowe, obejmuje swoim zakresem zarówno zagadnienia związane z realizacją celu strategicznego organizacji, jak również zagadnienia związane z poziomem satysfakcji i zadowolenia pracowników.

Badacz dostarczając gotową do zaimplementowania koncepcję systemu motywowania pracowników wiedzy, ma nadzieję, że uzupełni zidentyfikowaną lukę badawczą i przyczyni się do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie.

BIBLIOGRAFIA

1. Adair J., *Innowacje* [w] *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira* pod red. Neila Thomasa, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business; Kraków 2009.
2. Adamkiewicz – Drwiłło H.G., *Znaczenie wiedzy jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa – organizacji inteligentnej w świetle teorii konkurencyjności* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Hoffera, M.J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
3. Adelstein J., *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*; Equal Opportunities International, vol. 26 no. 8; 2007r.
4. Aldag R.J., T.M. Stearns, *Management*, Siuth-Western Publ., Cincinnati, OH, 1987.
5. Andersson T., Curley M.G., Formica P., *Knowledge-Driven Entrepreneurship. The Key to Social and Economic Transformation*, Springer, New York, 2010.
6. Antczak Z., *Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] *Przyszłość Zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, pod. red. Antczak Z., Borkowska St., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
7. Antczak Z., *Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w okresie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo – społecznej w Polsce*; Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu , Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; nr 349/2014.
8. Antonowicz A., Antonowicz P., Czubasiewicz H., *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
9. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002.
10. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Baran M., *Struktura procesu badawczego* [w] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* pod red. Sukowski Ł., Lenart – Gansiniec R., Kolasińska – Morawska K., Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
12. Baron A., Amstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
13. Barton D.L., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the sources of Innovation*, Havard Business Press, Boston 1995.
14. Becker B., Huselid M., Beatty R., *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*, Harvard Business Press, Boston, 2009.
15. Bendkowski J., *Wspólnota działań jako metoda zarządzania wiedzą w organizacji*, Przegląd Organizacji 2008 nr 5.

16. Banerjee P., Gupta R., Bates R. *Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of knowledge Workers in Virtual Organizations*, Current Psychology, 2017r.
17. Bieńkowska A., Ignacek – Kuźnicka B., *Influence of knowledge workers work motivation on their job performance – results of empirical research*; Central European Business Review, 2019r.
18. Bitkowska A., *Funkcjonowanie i budowanie zespołów w przedsiębiorstwie N.O.* [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.
19. Bitkowska A., Sobolewska O., *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji nr 1; 2020r.
20. Bochniarz P., Gugęła K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2005.
21. Bontis N., *National intellectual capital index. A United Nations initiative for the Arab region*, Journal of Intellectual Capital; vol. 5, no. 1; 2004.
22. Borowska – Pietrzak A., *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji. Konsekwencje dla zarządzania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2023.
23. Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
24. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Wa-wa 2005.
25. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
26. Brycz B., Dudycz T., *Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu*; Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 144/2010.
27. Buckman R.H., *Building a knowledge driven organization*, McGraw-Hill Companies Inc., Nowy Jork 2004, s. 49–60; P. Bush, *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global, Londyn 2008, s. 3–8, s. 134–139.
28. Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, Londyn 2000.
29. Chao C.W., Bontis N., *Knowledge, Intellectual Capital and Strategy* [w] *The Strategic Management Intellectual Capital and Organizational Knowledge*; Oxford: Oxford University Press, 2002.
30. Chęłpa St., *Wiedza ukryta kierowników – spojrzenie teoretyczne*, Organizacja i Kierowanie 2004, nr 2 (116).
31. Chen J., Zhu Z., Xie H.Y., *Measuring intellectual capital. A new model and empirical study*, Journal of Intellectual Capital vol. 5, no. 1; 2004.
32. Clarke T., *The knowledge economy*. “Education+Training” No. 4/5, Vol. 43, 2001r.

33. Czerska M., Rutka R., *Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 280, 2016r.
34. Czubaj M., Pęczak M., *Zawód egoista*, Polityka 2001 nr 18.
35. Czubasiewicz H., *Budowanie kapitału intelektualnego organizacji poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, pod red. Naukową Jana Skalika, Wydawnictwo Cornetis, Wrocław 2003.
36. Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, pod red. A. Potockiego, Difin, Warszawa 2009.
37. Czubasiewicz H., Grajewski P., *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 162, 2018r.
38. Czubasiewicz H., Nogalski B., *Zarządzanie kadrami w korporacji międzynarodowej – analiza empiryczna przypadku* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*. Prace i materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 1130/2006.
39. Czubasiewicz H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym środowisku biznesowym* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2020.
40. Daugherty P.R., Wilson H.J., *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Boston Harvard Business Press, 2018r.
41. Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Wyd. Ossolineum, Warszawa 1966.
42. Darroch J., McNaughton R., *Beyond Market Orientation. Knowledge Management and the Innvateness of New Zealand Firms*, European Journal of Marketing 37 (3/4), 2003r.
43. Davenport Th.; Prus L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Havard Business School Press, Boston 2000.
44. Davenport Th., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
45. De Jarnett L., *Knowledge the latest thing*, Information Strategy, The Executives Journal 1996, nr 2.
46. Dłubakowska E.K., *Nowy model pojmowania wiedzy w organizacji*, [w] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych część II*, po red. W.M. Grudzewskiego i J. Merskiego, Zakład Wydawniczy DrukTur, Warszawa 2004.
47. Drucker P.F., *Management Challenges for 21 Century*, Butterworth – Heinemann, b.m.w. 2007 (wyd. org. New York 1999).
48. Drucker P., *Managing in the next socjety*, Routledge, London and New York, 2012 rok.

49. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
50. Drucker P.F., *Post – Capitalist Society*, Harper Business, New York 1994.
51. Drucker P., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne.*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
52. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000.
53. Dziwulski, J., *Wpływ poziomu i jakości wiedzy pracowników na zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji usługowej na wybranym przykładzie*. Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse I Marketing, (19(68), 7–18, 2018r, str. 9-10. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2018.19.68.1> (data dostępu 12.06.2024r).
54. Dźwigoł H., *Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu*; Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej; Organizacja i Zarządzania, nr 83/2015.
55. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
56. EN ISO 9004: Quality Management. Quality of an Organization. Guidance to Achieve Sustained Success (ISO 9004:2018). European Committee for Standardization, Brussels, 2018.
57. Fazlagić A., *Osobowość na sprzedaż, czyli jak funkcjonuje profesjonalista w gospodarce wiedzy*, „Personel i Zarządzanie”, 16-30 czerwca 2002, nr 12 (129).
58. Fazlagić A., *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, Problemy Jakości 2003 nr 11.
59. Francik A., Kot-Radojewska M., *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2020.
60. Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
61. Gierszewska G., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie N.0*. [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.
62. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
63. Gołębski M., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019.
64. Gonciarski W., *Zarządzanie wiedzą jako wynik poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania*, Zeszyty Naukowe 2002, SWPW, Płock 2002
65. Grabara I., *Efektywne techniki wspomagające proces zdobywania wiedzy*, [w] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, pod red. E. Niedzielskiej i K. Perechudy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. O. Lanego, Wrocław 2004.
66. Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.

67. Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
68. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w] *Menedżer u progu XXI wieku*, pod red. St. Borkowskiej i P. Bohdziewiczza, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 1998.
69. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
70. Gurteen D., *The Gurteen perspective: taking responsibility*, Inside Knowledge 2006, nr 10 (1).
71. Hassan M., Bin Nadeem A., Akhter A., *Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust*; Cogent Business and Management, vol. 3, no. 1; 2016r.
72. Heninborch-Buhj M., *Stymulowanie kreatywności jako wyzwanie ery konceptualnej wobec zarządzania przedsiębiorczością pracowników*, [w] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, pod red. B. Jamka, Wyd. Difin, Warszawa 2012, str. 86.
73. Hejduk I., *Profesor Wiesław M. Grudzewski – Człowiek Przyszłości*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 2003 nr 8.
74. Himstedt K., *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*; Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego nr 52/3 2018 rok.
75. Hopej M., *Struktura organizacji uczącej się* [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk, Wydawnictwo Dufin, Warszawa 2000.
76. Horibe F., *Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization*, John Wiley & Sons, New York 1999.
77. <https://odyseja.org.pl> (data dostępu 15.06.2024r).
78. https://www.researchgate.net/publication/263203906_Bulding_a_culture_for_innovation_a_leadersip_challenge (data dostępu: 01.06.2024r).
79. <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/lista-spolek-nadzorowanych>
80. <https://www.polish-airports.com/pl/grupa-kapitalowa.html>; <https://www.plk-sa.pl/o-spolce/o-pkp-polskich-liniach-kolejowych-sa/spolki-zalezne>
81. <https://portgdansk.bip.gov.pl/spolki-zalezne-i-stowarzyszone/13.html>
82. Igielski M., *Innovative adapted systems of knowledge workers to needs identified appearing in examined enterprises from the Baltic sea region*, Human Resources Management & Ergonomics, 2015r.
83. *Industry 5.0. Towards a sustainable, humancentic and resilient European industry*. European commission, Publication office of European Union, Brussel 2021r.
84. Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration nr 6/2011.

85. Jarrahi M.J., *Artificial intelligence and the future of work: Human – AI symbiosis in organizational decision making*, Business Horizons, Vol. 61, 2018r.
86. Jaremczuk K., Danielewski F., *Zarządzanie wiedzą ukrytą*, [w] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 1/2007, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
87. Jarugowa A., J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym - koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
88. Jashapara A., *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall 2004.
89. Jian J., Sid S., *Knowledge Sharing Motivation, Behavior, and Creativity of knowledge Workers in Virtual Organizations*; Discrete Dynamics in Nature & Society; nr 1; 2022r.
90. Johnston D.J., *Catching the train of knowledge*, przemówienie na World Knowledge Forum. OECD, Seoul, Korea 2002.
91. Juchnowicz M., *Wpływ systemu motywacyjnego na zaangażowanie pracowników*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, 2009 rok.
92. Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*; Wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
93. Kalinowski M., *Czynniki kształtujące satysfakcję i motywację pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2020.
94. Kamińska B., *Motywowanie pracowników w małych i średnich firmach*, Przegląd Organizacji 2007, nr 10
95. Kamińska M., Szczęsna I., Wielgus A., Żak R., *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*; Wdawnictwo Novum, Płock 2021.
96. Kantyka S., *Wiedza i władza w organizacjach* [w] *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia*, S. Kantyka, M. Król, A. Lipka, A. Lipski, M. Satoła, Wyd. AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005.
97. Kapica Ł., Baka Ł., Najmiec A., *Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy*; Wydawnictwo CIOPBIP, Warszawa 2022.
98. Karwowski M., *Rozpoznanie potencjału twórczego – klasyfikacje wybranych pojęć badawczych*. [w] *Identyfikacja potencjału twórczego. Teoria metodologia diagnostyka*, pod red. Macieja Karwowskiego, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009.
99. Kawka T., *Zmiana funkcji wynagrodzeń w kontekście koncepcji trzeciej fali*, [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi* pod. Red. Czerska M., Gableta M., Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
100. Kawka T., *Kategoria projektu jako kryterium premiowe w zespołach pracowników wiedzy – case study*, [w] *Ekonomiczne i sprawnościowe problemy*

- zarządzania projektami*; Tom XIV Zeszyt 11; pod red. T. Listwana i Ł. Sułkowskiego; Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
101. Kawka T., *Wynagrodzenia w organizacji nowej gospodarki Uwarunkowania Funkcje Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
 102. Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] pod red. Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Difin, Warszawa 2009.
 103. Kłós M., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* pod red. M. Czernska, M. Gableta, Wyd. TNOiK”Dom Organizatora”, Toruń 2011.
 104. Kmiotek K., *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzających zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, *Zarządzanie i Marketing* 19/2012.
 105. Kmiotek K., Kopertyńska W., *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018r.
 106. Komisja Europejska: *Opis głównych celów programu CORDIS – program B+R Komisji Europejskiej*, Internet 2007, cordis.europa.eu/fp7/understand_en.html.
 107. Kopertyńska M.W., K. Kmiotek., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 358, Wrocław 2014.
 108. Kopertyńska W., Kmiotek K., *Czynniki motywujące członków zespołów kreatywnych w sektorze IT wyniki badań pilotażowych*, *Przegląd Organizacji* nr 3; 2018r.
 109. Kopertyńska W., *Zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstw high-tech i czynniki je warunkujące*, *Przegląd Organizacji* nr 5, 2009 rok.
 110. Kostera M., *„Zarządzanie personelem”* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
 111. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
 112. Kot-Radojewska M., *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2020.
 113. Kotarba W., *Ochrona wiedzy, a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
 114. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
 115. Krajewski M., *Badania pedagogiczne*, Wydawnictwo Naukowe „NOVUM” Sp. z o.o., Płock 2006.
 116. Krajewski M., *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe*, 2010, s. 20,

https://www.academia.edu/7996775/miroslaw_krajewski_o_metodologii_nauk_i_zasadach_pisarstwa_naukowego.

117. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
118. Kruk S. M., *Zarządzanie karierą zawodową na przykładzie młodych pracowników naukowych w Polsce* [w] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania*, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
119. Kubacka – Góral K., *Zarządzanie wiedzą w procesie zarządzania strategicznego* [w] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, pod red. Elżbiety Niedzielskiej i Kazimierza Perechudy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
120. Kubatova J., Kukulková A., *Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers*, Human Affairs, 2014.
121. Kucner A., *Organizacja, która zarządza swoją innowacyjnością* [w] *Innowacyjne zarządzanie*; pod red. Busłowski A., Okipna I., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024.
122. Kutzner I.M., *Kapitał ludzki w tworzeniu kapitału intelektualnego organizacji* [w] *Wybrane problemy zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, pod red. Sokołowska-Durkalec A., Zaremba-Warnke S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020
123. Kupczyk A., Korolewska – Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 1998.
124. Laskowska - Rutkowska A., *Zarządzanie projektami w dobie rosnącej nieprzewidywalności* [w] *Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka* pod red. Laskowska – Rutkowska; Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022.
125. Lenart – Gansiniec R., *Stan badań ilościowych w zarządzaniu* [w] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* pod red. Sukowski Ł., Lenart – Gansiniec R., Kolasińska – Morawska K., Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021.
126. Lewicka D., *Aspekty zarządzania pracownikami wiedzy w świetle badań empirycznych*, [w] *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, pod red. K. Perechudy i M. Sobińskiej, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
127. Lewicka D., Szeliga M., *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie 1/17, 2016r.
128. Lichratski J., *Budowanie skutecznego zespołu pracowniczego*, Materiały szkoleniowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
129. Lissitsa S., Kol O., *Generation X vs Generation Y. A decade of online*, Journal of Retailing and Consumer Services, No. 31, 2016r.

130. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
131. Listwan T., *Zarządzanie talentami wyzwania współczesnych organizacji w Zarządzanie talentami* pod red. S. Borkowskiej, wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
132. Litwin J., Kalinowski M., *Czynniki kształtujące satysfakcję i motywację pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
133. Łobejko St., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
134. Łuszczyńska M., *Empowerment jako innowacyjne narzędzia zarządzania w instytucjach publicznych*; Zeszyt Naukowy nr 168; Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów; 2018 rok.
135. Machlup F., *Knowledge Production and Occupational Structure* [w:] *Rise of the Knowledge Worker, Resources for the Knowledge – based Economy*, J.W. Cortada, Butterworth – Heinemann, Boston 1998.
136. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
137. Malara Z., *Uwag kilka o strategicznej roli wiedzy w formowaniu sukcesów współczesnej organizacji*, [w] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
138. Malik F., *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, *Zarządzanie na świecie*, 2000, nr 12.
139. Mazur-Wierzbicka E., Wieczorek-Szymańska A., Leoński W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wrażliwe na różnorodność*; Wydawnictwo CeDeWu Warszawa 2023.
140. McNeally S., *Sun Boardroom Minutes: Participate or perish* SUN Microsystems, Internet 2005, communications.sun.com/sunCore/SeptBR/McNealy.jsp.
141. McStay A., *Emotional AI. The Rise of Empathic Media*, Los Angeles: SAGE; 2018r.
142. Mikuła B., *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą* [w] *Zarządzanie wiedzą, wybrane problemy*, pod red. Naukową Krzysztofa Leja i Andrzeja Szuwarzyńskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
143. Mikuła B., *Zarządzanie talentami*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
144. Miranda S., *Creating the indispensable HR function*, *Strategic HR Review*, Vol. 4 Issue 3, pp. 32-35, 2005r.

145. Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, Zarządzanie i finanse, 2016r, R. 14, nr 2
146. Moczydłowska J., Kolwalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
147. Moczydłowska J., *Przemysł 4.0 (?) Ludzie i technologie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2023.
148. Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
149. Mikołajczewska W., *Integracyjna rola systemu motywacyjnego. Specyfika motywowania urzędników*, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, Gdańsk 2015.
150. Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, Przegląd Organizacji 2003 nr 1.
151. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
152. Moszkowicz M., *E-economy jako tło dla „przedsiębiorstwa przyszłości”*, [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, Difin, Wa-wa 2002.
153. Moszkowicz M., Potocka A., *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i problemy*, [w] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. naukowci Rafał Krupski, Jan Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
154. Mroziwski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
155. Murray P., Myers A., *Information Strategy, The facts about knowledge*, Special Report, 1997.
156. Niemiec S., *Finding common ground for alla ges; Security Distributing and Marketing*; 2000r.
157. Nieżurowska – Zajac J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2024.
158. Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy* [w] *Kompetencja a sukces zarządzania organizacją*; pod red. S.A. Witkowskiego i T. Listwana; Wyd. Difin, Warszawa 2008.
159. Nogalski B., Wójcik – Karpacz A., Karpacz J., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M. J. Stankiewicz, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
160. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

161. Nowak B., *Model kluczowych kompetencji menedżerskich w organizacji uczącej się*. Praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Sopot 2023r.; za Basten D., Haamann T., *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*, SAGE Open – Literature Review, July-September, 2018.
162. Nowosielski St., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 421/2016.
163. Okipna I., *Rola lidera jako przywódcy transformacyjnego w procesie innowacyjności przedsiębiorstwa* [w] *Innowacyjne zarządzanie* pod red. Busławski A., Okipna I., Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024.
164. Paige H., *An exploration of learning, the knowledge – based economy, and owner – managers of small bookselling businesses*, Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No. 6, 2002r.
165. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo PETiT, Warszawa 1999.
166. Penc J., *Myślenie strategiczne w organizacji XII wieku*, [w] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego, I. K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
167. Perechuda K., *Koncepcja dryfującego pracownika wiedzy* [w:] *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo – organizacyjne*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 969, Wrocław 2003.
168. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
169. Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie, przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*. Wyd. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2002.
170. Piasecki H., *Koncepcje zarządzania wiedzą*, [w] *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 4, październik 2006.
171. Piertuska – Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wyd. WWSZiP, Wałbrzych 2002.
172. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
173. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
174. Podgórski R., *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007.
175. Polanyi M., *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Epistemology*, University of Chicago Press, Chicago 1958.
176. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
177. Psarras J., *Education and training in the knowledge – based economy*, The Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 36, No. 1, 2006r.

178. Rakowska A., *Menagerial Well-Being and Job Satisfaction. Research Results Illustrated by the Example of Selected Coal Mines in Upper Silesia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224, 2011r.
179. Ranasinghe V.R., Samarsinghe S.M., *The effect of workplace spirituality on innovative work behavior*, International Business Research, vol. 12, no. 12; 2019r.
180. Rancik A., Kot – Radojewska *Kapitał ludzki w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020.
181. Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic management of knowledge resources*, Routledge Francis & Taylor Group, Nowy Jork 2008.
182. Rich B.L., Lepine J., Crawford E.; *Job engagement: antecedents and effect on job performance*; Academy of Management Journal; 53(2); 2010.
183. Rogozińska – Pawełczyk A., Sitarska – Piwko A., *Zarządzanie w zgodzie z człowiekiem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2024.
184. Rogozińska – Pawełczyk A., *Przywództwo 4.0 w przedsiębiorstwach business services sector*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 3-4, 2022r.
185. Rojek D., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie N.0* [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.
186. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
187. Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.
188. Rybicki J., *Przegląd paradygmatów w zarządzaniu strategicznym* [w] *Organizacje w warunkach gospodarki cyfrowej*, pod red. P. Wróbel; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Gdańsk 2022.
189. Sadkowska J., *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*; Wydawnictwo Difin, Warszawa 2021.
190. Sadkowska J., *Zarządzanie projektami – perspektywa sukcesu* [w] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa Perspektywa nauki i praktyki gospodarczej* pod red. Antonowicz P., Próchniak J., Sadkowska J., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
191. Sajnaga A., *Inwestowanie w kapitał ludzki jako najefektywniejsza inwestycja*. [w:] *Intellect 2005 Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*. Materiały Konferencji Naukowej, Kazimierz Dolny 25 – 27.XI.2005, pod red. E. Skrzypek.
192. Sears L., Bird S., Clake R., Sassienie J., Robinson V., *Next Generation HR. Time for change Towards a Next Generation for HR*, Bridge Publishing, CIPD Report London 2010.
193. Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

194. Sidor – Rządowska M., *Kierowanie ludźmi w gospodarce N.0* [w] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, pod red. G. Gierszewskiej, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.
195. Sidorowicz A., *Budowanie i rozwijanie zaangażowania pracowników jedną z głównych strategii zarządzania kapitałem ludzkim* [w] *Kapitał ludzki kreatorem sukcesu współczesnych organizacji* pod red. Król A., Kacprzak M., Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2018.
196. Sikorski Cz. *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN Warszawa 2001.
197. Skiba A., *(Bez) sensowna kontroferta*, *Personel i Zarządzanie* 2009 nr 1.
198. Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, artykuł na konferencję „Ochrona wiedzy i innowacji”, Uniwersytet Jagielloński 19-20 stycznia 2009.
199. Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, pod red. Naukową A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
200. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw* pod red. naukową Ryszarda Borowieckiego, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej Krynica, 26-28.10. 2000, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków 2000.
201. Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2002.
202. Soniewski M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*; Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017.
203. Sopińska A., *Zarządzanie wiedzą jako potencjalne źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w dobie „Nowej Ekonomii”*, [w] *Modyfikacja funkcji i procesów w przedsiębiorstwach*, praca zbiorowa pod red. Małgorzaty Czerskiej i Ryszarda Rutki, Zeszyt Naukowy nr 15, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2001.
204. Sopińska A., *Cechy i determinanty rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Poziom rozwoju GOW w Polsce w świetle wybranych parametrów*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa*, z.133.
205. Sroka M., *Współczesne metody motywowania do pracy w zespole projektowym*, *Journal of Modern Management Process*, nr 2(2)/2017.
206. Stachowska S., Kobus S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* [w] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa Wybrane uwarunkowania*, pod red. Antonowicz P., Czubasiewicz H., Antonowicz A.; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.

207. Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
208. Stańczyk – Hugiet E., *Zarządzanie wiedzą a kreowanie wartości*, Przegląd Organizacji 2003, nr 7 – 8.
209. Stegenka A, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w] *Zarządzanie talentami*, pod red. Naukową St. Borkowskiej, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
210. Stoner J.A., Frejman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*, PWE. Warszawa 1998, s. 589.
211. Stor M., Haromszeki Ł., *Kształtowanie zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych* [w] *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej Zarządzanie zasobami ludzkimi*; pod red. H. Czubasiewicz; Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
212. Strojny M., *Pracownicy wiedzy – przegląd badań.*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2004 nr 6.
213. Szaban J. M., *Inteligentne firmy i pracownicy wiedzy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2003 nr 7.
214. Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
215. Szczygieł L., *Wybrane koncepcje jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Zeszyt Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno – Ekonomicznej w Jarosławcu* nr 15/2019.
216. Szklarczyk W., *Bodźce długoterminowe – determinantami wzrostu wartości i organizacji*, [w] *Motywować skutecznie* pod redakcją Stanisławy Borkowskiej, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
217. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005.
218. Szydło J., *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, *Economics and Management* nr 4/2014.
219. Tabaszewska E., *System zarządzania wiedzą. Uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie* [w] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, pod red. Naukową Krzysztofa Leja i Andrzeja Szuwarzyńskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
220. Toffler A., *Szok przyszłości*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Wa-wa 1974.
221. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi – nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
222. Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
223. Warwas I., *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* [w] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, *Aspekty*

- organizacyjne i psychologiczne; Warwa I., Rogozińska – Pawelczyk; Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
224. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor – Joniewicz A., *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
225. Warwas I., Sołtys A., *Koncepcja i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością*; Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 1/2; 2018r.
226. Wawrzyniak B., *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie* [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały na konferencję pod red. A. Ludwiczynskiego, Warszawa 15 – 16.XI.2000.
227. Wieczorek T., *Triangulacja metod w badaniach społecznych*, Zagadnienia Społeczne nr 1/2014.
228. Williams A.; *Move over, millennials, here comes Generation Z*; The New York Times; 2015.
229. Woźniak K., *Informatyczne systemy wspomagające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* [w] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M. J. Stankiewicza, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
230. Wróblewska V., *Wymiar procesowy zarządzania wiedzą w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2007, nr 1.
231. Wziętek – Staśko A., *Nie wszyscy równi*, *Personel*, 16 – 31 stycznia 2002.
232. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
233. Zając Cz., *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*; *Problemy Zarządzania* 9/4 2011 rok.
234. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
235. Zając Cz., *Human Capital Management of Contemporary Enterprises. Threats and Opportunities*; *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja I Zarządzanie* nr 139/2019.
236. Zeffane R., Al Zrooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, *International Journal of Management*, Vol. 29, nr 1-2, str. 333.
237. Żemigala M., *Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą zadaniem współczesnego menedżera*. *Przegląd Organizacji* 2007 nr 4.
238. Ye Ch., Desouza K.C. Paquette S., *Konwledge Application*, [w] Desouza K.C., Paquette S., *Konwledge Management. An Introduction*, Neal-Schumann Publishers, Inc., New York, 2011.

SPIS TABEL

Tabela 1. Ewolucja funkcji personalnej od przełomu XIX i XX wieku do chwili obecnej.	16
Tabela 2. Definicje pojęcia "wiedza".....	29
Tabela 3. Różnice pomiędzy wiedzą jawną, a wiedzą ukrytą.	34
Tabela 4. Charakterystyka podejścia japońskiego, procesowego i zasobowego do zarządzania wiedzą.	41
Tabela 5. Koncepcje zarządzania wiedzą.	43
Tabela 6. Charakterystyka poszczególnych procesów koncepcji zarządzania wiedzą... 47	
Tabela 7. Charakterystyka organizacji "uczącej się", organizacji inteligentnej i organizacji opartej na wiedzy.	51
Tabela 8. Definicje i określenia stosowane wobec pracownika wiedzy.	56
Tabela 9. Definicje i określenia stosowane wobec pracownika utalentowanego (talentu).	60
Tabela 10. Charakterystyka generacji pokoleniowych.	62
Tabela 11. Definicje i różnice lidera innowacyjności i przywódcy transformacyjnego. 64	
Tabela 12. Przegląd cech pracownika wiedzy.	68
Tabela 13. Kapitał intelektualny - wiedza, a sztuczna inteligencja.	76
Tabela 14. Oczekiwania pracowników wiedzy wobec pracodawcy - analiza literatury. 82	
Tabela 15. Narzędzia i środki motywacyjnego oddziaływania wpływające na zaangażowanie do aktywności twórczej.	100
Tabela 16. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracę zespołową.....	103
Tabela 17. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na zachowania projakościowe.. 107	
Tabela 18. Czynniki motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy.	109
Tabela 19. Zestawienie oczekiwań pracowników wiedzy wobec pracodawcy i czynników motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy.	112
Tabela 20. Instrumenty wykorzystywane w poszczególnych obszarach zarządzania wiedzą.	117
Tabela 21. Niematerialne motywatory dla obszarów zarządzania wiedzą.	126
Tabela 22. Materialne motywatory dla obszarów zarządzania wiedzą.	127
Tabela 23. Cele szczegółowe w ujęciu teoretycznym, metodycznym i empirycznym. 134	
Tabela 24. Zestawienie pytań badawczych.....	135

Tabela 25. Paradygmaty badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości wg G. Burrella i G. Morgana.....	138
Tabela 26. Metody, techniki oraz narzędzia badawcze wykorzystane w dysertacji.....	144
Tabela 27. Zestawienie pytań badawczych z pytaniami z kwestionariusza ankiety. ...	147
Tabela 28. Organizacje zakwalifikowane do badania.....	150
Tabela 29. Charakterystyka badanych organizacji.	151
Tabela 30. Wykaz analizowanych dokumentów w badanych organizacjach.	153
Tabela 31. Charakterystyka całej grupy badawczej oraz charakterystyki poszczególnych organizacji.....	155
Tabela 32. Porównanie charakterystyk między poszczególnymi organizacjami.	160
Tabela 33. Znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych w opinii pracowników, w podziale na analizowane przedsiębiorstwa oraz porównanie znaczenia czynników motywacyjnych między przedsiębiorstwami.	162
Tabela 34. Ocena systemu motywowania obowiązującego w aktualnym miejscu pracy respondentów.	168
Tabela 35. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.....	171
Tabela 36. Czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu pozyskiwania i rozwoju wiedzy w obszarze wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.....	178
Tabela 37. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na proces zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.....	183
Tabela 38. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na proces transferu wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.....	191
Tabela 39. Czynniki motywacyjne dedykowane dla procesu transferu wiedzy w obszarze wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.....	197
Tabela 40. Ocena wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystanie wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej.	202
Tabela 41. Ocena wzajemnego wpływu procesów zarządzania wiedzą.....	217
Tabela 42. Wzajemne relacje między procesami zarządzania wiedzą w procesie internalizacji wiedzy.....	220
Tabela 43. Wzajemne relacje między obszarami zarządzania wiedzą w procesie eksternalizacji wiedzy.....	221
Tabela 44. Wzajemne relacje między procesami zarządzania wiedzą w procesie socjalizacji wiedzy.....	222

Tabela 45. Znaczenie poszczególnych czynników motywacyjnych w opinii pracowników wiedzy	226
Tabela 46. Relacja między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej.....	235
Tabela 47. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej	241
Tabela 48. Czynniki motywacyjne w procesie pozyskiwania i rozwoju wiedzy	242
Tabela 49. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych, a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy jawnej	247
Tabela 50. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na proces zachowania i usystematyzowania wiedzy ukrytej	249
Tabela 51. Czynniki motywacyjne w procesie kodyfikacji wiedzy	251
Tabela 52. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą jawną	254
Tabela 53. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na dzielenie się wiedzą ukrytą.....	258
Tabela 54. Czynniki motywacyjne w procesie transferu wiedzy	259
Tabela 55. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej.....	264
Tabela 56. Relacje między istotnością narzędzi motywacyjnych a wpływem narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej	267
Tabela 57. Czynniki motywacyjne w procesie wykorzystania wiedzy	268
Tabela 58. Niematerialne motywy dla procesów zarządzania wiedzą	274
Tabela 59. Materialne motywy dla procesów zarządzania wiedzą	275

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Rozwiązania technologiczne w przemyśle 4.0.	13
Rysunek 2. Hierarchia wiedzy w organizacji.	31
Rysunek 3. Spirala tworzenia wiedzy organizacyjnej.	37
Rysunek 4. Koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji – ujęcie teoretyczne.....	46
Rysunek 5. Uwarunkowania doboru czynników motywacyjnego oddziaływania na pracowników wiedzy - ujęcie teoretyczne.....	115
Rysunek 6. Instrumenty wykorzystywane w obszarze pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.....	120
Rysunek 7. Instrumenty wykorzystywane w obszarze kodyfikacji wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.....	121
Rysunek 8. Instrumenty wykorzystywane w obszarze transferu wiedzy jawnej i ukrytej oraz odpowiadające im czynniki motywacyjne.....	122
Rysunek 9. Teoretyczna koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy.	125
Rysunek 10. Struktura procesu badawczego.	137
Rysunek 11. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie oceny zgodności systemu motywowania obowiązujących w organizacjach, w których pracują z ich oczekiwaniami	166
Rysunek 12. Rozkład odpowiedzi respondentów w zakresie chęci rezygnacji z obecnego miejsca zatrudnienia z uwagi na obowiązujący system motywowania.	167
Rysunek 13. Obszary badań koncepcji zarządzania wiedzą uwzględniające uzyskane wyniki badań w zakresie procesów konwersji wiedzy	224
Rysunek 14. Średni wynik oceny ważności czynników motywacyjnych	232
Rysunek 15. Autorska koncepcja systemu motywowania pracowników wiedzy	273

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Rozkład wieku w całej badanej grupie oraz w podziale na badane organizacje.	156
Wykres 2. Rozkład płci w całej badanej grupie oraz w podziale na badane organizacje.	157
Wykres 3. Rozkład wykształcenia w całej badanej grupie oraz w podziale na organizacje.	158
Wykres 4. Rozkład rodzaju zatrudnienia w całej badanej grupie oraz w podziale na organizacje.	159
Wykres 5. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na pozyskiwanie i rozwój wiedzy ukrytej.	181
Wykres 6. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces kodyfikacji wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces kodyfikacji wiedzy ukrytej.....	189
Wykres 7. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą jawną oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na proces dzielenia się wiedzą ukrytą.....	200
Wykres 8. Relacje między oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy jawnej oraz oceną wpływu narzędzi motywacyjnych na wykorzystywanie wiedzy ukrytej.....	211
Wykres 9. Średnie wyniki wpływu analizowanych narzędzi motywacyjnych na procesy związane z wiedzą jawną i ukrytą.....	213

ZAŁĄCZNIK

ANKIETA

Szanowni Państwo,

Zwracam się do Państwa z prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety. Celem ankiety jest poznanie Państwa potrzeb i oczekiwań w zakresie systemu motywowania. Państwa opinie i sugestie pozwolą mi opracować nowatorskie rozwiązania w zakresie motywowania i przedstawić koncepcję systemu motywowania pracowników wiedzy, zgodną z Państwa potrzebami i oczekiwaniami w tym zakresie.

Dane będą wykorzystywane tylko i wyłącznie do opracowania naukowego. Proszę traktować zatem udzielone odpowiedzi jako poufne i nie dające się w żaden sposób zidentyfikować z konkretną osobą. Odpowiadając na poniższe pytania proszę zastanowić się nad swoją, subiektywną oceną poniższych zagadnień.

Dziękuję za wypełnienie ankiety

Wiek	Płeć	Wykształcenie	Forma zatrudnienia
<input type="checkbox"/> 20-35 lat	<input type="checkbox"/> Kobieta	<input type="checkbox"/> Średnie	<input type="checkbox"/> umowa o pracę
<input type="checkbox"/> 36-45 lat	<input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> Policealne	<input type="checkbox"/> umowacywilnoprawna/kontrakt
<input type="checkbox"/> 46-55 lat		<input type="checkbox"/> Wyższe	
<input type="checkbox"/> 56 -65 lat			

Proszę określić, według swojego uznania, zaznaczając X przy poszczególnych stwierdzeniach (w przypadku udzielania pozytywnej odpowiedzi na 12 pytań proszę przejść do kolejnego etapu ankiety, w przypadku odpowiedzi na mniej niż 12 pytań proszę opuścić ankietę. Dziękuję za poświęcony czas):

L.p.	Cecha charakteryzująca pracownika wiedzy	Tak	Nie
1	Posiadam pasję wiedzy: uczenia się, ciekawości		
2	Poszukuję możliwości wykorzystania wiedzy		
3	Posiadam zdolność rozwiązywania problemów		
4	Posiadam zdolność przyjmowania odpowiedzialności		
5	Tworzę warunki sprzyjające efektywności pracy		
6	Jestem zaangażowany w realizacji zadań		
7	Posiadam umiejętność pracy w zespole		
8	Chętnie dzielę się swoją wiedzą		
9	Posiadam pozytywne nastawienie do ludzi		
10	Posiadam umiejętność rozwiązywania konfliktów		
11	Tworzę atmosferę pasji pracy i współpracy		

12	Posiadam umiejętność planowania i organizowania pracy		
13	Kształtuję warunki organizacyjne		
14	Posiadam umiejętność korzystania z systemów informacyjnych i informatycznych oraz innych nowych technologii		
15	Toleruję w miejscu pracy różnorodność kulturową, generacyjną, religijną		

1. Proszę określić, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, jak ważnym czynnikiem motywacyjnym jest dla Pana/Pani:

Wyszczególnienie	Nie ważnym	Raczej nie ważnym	Obojętnym	Raczej ważnym	Ważnym
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca realizacji zadania					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Możliwość awansu					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Elastyczne formy zatrudnienia					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Sprawiedliwe traktowanie					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					

Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Wynagrodzenie zasadnicze					
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)					
Świadczenia socjalno - bytowe					

2. Proszę ocenić poniższe stwierdzenia, zaznaczając X w odpowiedniej kratce:

Wyszczególnienie	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zgadzam się
<i>System motywowania obowiązujący w mojej firmie:</i>					
jest spójny z moimi oczekiwaniami					
powoduje chęć odejścia z obecnej firmy					

3. Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **pozyskiwania i rozwoju wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					

Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Elastyczne formy zatrudnienia					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Świadczenia socjalno - bytowe					

4. Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **pozyskiwania i rozwoju wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Elastyczne formy zatrudnienia					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					

Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Świadczenia socjalno - bytowe					

5. Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **zachowania/usystematyzowania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej) w organizacji**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					

6. Proszę określić według swojego uznania, w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **zachowania/usystematyzowania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej) w organizacji**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					

Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					

7. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					

Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)					

8. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca wykonywanych zadań					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					

Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)					

9. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca realizacji zadania					
Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Możliwość awansu					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współudział w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Elastyczne formy zatrudnienia					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					

Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Sprawiedliwe traktowanie					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Wynagrodzenie zasadnicze					
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)					
Świadczenia socjalno - bytowe					

10. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu wymienione metody i środki motywacyjnego oddziaływania wpływają na proces **wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)**, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Samodzielność i autonomia w wykonywaniu zadań					
Otrzymywanie jasno sprecyzowanych, ciekawych i ambitnych zadań					
Dostęp do informacji dotyczących realizacji zadania oraz informacja zwrotna dotycząca realizacji zadania					

Możliwość swobodnego zgłaszania pomysłów i innowacyjnych rozwiązań					
Możliwość awansu					
Posiadanie władzy w zakresie swoich zadań oraz współuczestnictwo, współdziałanie w zakresie podejmowania decyzji					
Elastyczny czas pracy					
Elastyczne formy zatrudnienia					
Otrzymywanie pochwał i wyróżnień					
Praca w firmie o dużym znaczeniu					
Praca w kreatywnym i dobrze zorganizowanym zespole oraz atmosfera zaufania wśród współpracowników					
Dobre relacje przełożony – podwładny					
Efektywna komunikacja					
Spotkania/wyjazdy integracyjne					
Możliwość rozwoju i samodoskonalenia					
Sprawiedliwe traktowanie					
Szacunek przełożonych do życia prywatnego					
Świadczenia związane ze zdrowym trybem życia					
Fizyczne warunki pracy					
Możliwość pracy na nowoczesnym sprzęcie oraz wspomaganie komputerowe					
Możliwość pracy zdalnej					
Partycypacja w wynikach finansowych firmy					
Premie, nagrody pieniężne za zaangażowanie i efekty pracy					
Dodatki do wynagrodzenia, np. za posiadane kompetencje					
Wynagrodzenie zasadnicze					
Wynagrodzenia kafeteryjne (możliwość wyboru nagrody według określonego limitu)					
Świadczenia socjalno - bytowe					

11. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

12. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

13. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **zachowanie/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

14. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **zachowanie/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

15. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **dzielenie się wiedzą jawną (ogólnodostępną)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

16. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **dzielenie się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

17. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **wykorzystanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					

18. Proszę określić według swojego uznania w jakim stopniu **wykorzystanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)** wpływa na poniższe procesy, zaznaczając X w odpowiedniej kratce, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie wpływa, 2 nie wpływa, 3 jest obojętne, 4 wpływa, 5 zdecydowanie wpływa:

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Pozyskanie i rozwój wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Pozyskanie i rozwój wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					
Zachowania/usystematyzowanie wiedzy ukrytej (indywidualnej, wewnętrznej)					
Dzielenia się wiedzą jawną (ogólnodostępną)					
Dzielenia się wiedzą ukrytą (indywidualną, wewnętrzną)					
Wykorzystywania wiedzy jawnej (ogólnodostępnej)					