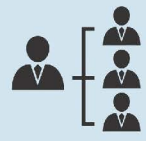
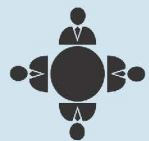


# Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego

Izabela Różańska-Bińczyk



## AKADEMIA SAMORZĄDOWA

**Transfer dobrych  
praktyk zarządzania  
zasobami ludzkimi  
z biznesu  
do jednostek  
samorządu  
terytorialnego**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Transfer dobrych  
praktyk zarządzania  
zasobami ludzkimi  
z biznesu  
do jednostek  
samorządu  
terytorialnego**

**Izabela Różańska-Bińczyk**

**AKADEMIA SAMORZĄDOWA**

 **WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

Izabela Różańska-Bińczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Stefan Lachiewicz*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Małgorzata Micherda*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Munda – Maciej Torz*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Sarella

© Copyright by Izabela Różańska-Bińczyk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.09375.19.0.M

Ark. wyd. 12,8; ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8142-926-9

e-ISBN 978-83-8142-927-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. 42 665 58 63

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	7
<b>1. Transfer dobrych praktyk jako element transferu wiedzy .....</b>	<b>13</b>
1.1. Istota, pojęcie i cele zarządzania wiedzą .....	13
1.2. Pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego ...	21
1.3. Transfer wiedzy i dobrych praktyk jako sposób wprowadzania zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	27
<b>2. Metodyka i zakres badań .....</b>	<b>39</b>
2.1. Przesłanki i cele badań .....	39
2.2. Metody badawcze .....	42
2.3. Ograniczenia przyjętej metodyki .....	51
2.4. Charakterystyka zbioru badanych organizacji .....	53
2.5. Prawno-organizacyjne zasady działania badanych podmiotów ..	53
2.6. Wybrane zagadnienia związane z procesami zarządzania w jed- nostkach samorządu terytorialnego .....	60
2.7. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi i rola menedżera pu- blicznego w jednostkach samorządu terytorialnego .....	63
<b>3. Transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu te- rytorialnego .....</b>	<b>73</b>
3.1. Stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego – uzasadnienie potrzeby transferu .....	73
3.2. Interpretacja terminów „dobre praktyki” i „transfer dobrych praktyk” .....	104
3.3. Przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk w zakresie za- rządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego .....	107
3.4. Czynniki sprzyjające transferowi wiedzy w jednostkach samo- rządu terytorialnego .....	115
<b>4. Efekty transferu – dobre praktyki z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego .....</b>	<b>119</b>
4.1. Dobre praktyki w obszarze pozyskiwania pracowników .....	119

---

4.2. Dobre praktyki w obszarze oceniania pracowników .....	129
4.3. Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników .....	136
4.4. Przykłady dobrych praktyk w pozostałych obszarach zarządza- nia zasobami ludzkimi .....	143
<b>5. Wnioski z badań i rekomendacje .....</b>	<b>157</b>
Zakończenie .....	169
Bibliografia .....	171
Spis tabel .....	179
Aneks .....	181

## WPROWADZENIE

Otoczenie, w którym funkcjonują jednostki samorządu terytorialnego jest bardzo dynamiczne, daje im szansę rozwoju, ale i generuje pewne zagrożenia. Z jednej strony urzędy mają dostęp do wsparcia w postaci funduszy i projektów unijnych, do nowoczesnych technologii informatycznych, wiedzy i dobrych praktyk, z drugiej strony muszą odpowiadać na rosnące wymagania samych mieszkańców, oczekujących usług wysokiej jakości. Problem stanowi także konkurencja między regionami i poszczególnymi jednostkami. Wysoka autonomiczność regionów (potocznie mówi się nawet, że samorzady „same się rządzą”) wiąże się z niedocenianiem potrzeby współpracy. Jednakże, by sprostać oczekiwaniom swojego otoczenia, jednostki samorządu terytorialnego muszą wprowadzać zmiany w funkcjonowaniu, systematycznie zwiększać poziom i zakres usług oraz wprowadzać nowe metody i narzędzia zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (zsl).

Podczas wdrażania nowych, bardziej skutecznych, rozwiązań warto korzystać z doświadczeń innych podmiotów, które – często metodą prób i błędów – wypracowały względnie uniwersalne standardy postępowania, nadające się do zastosowania zarówno w przestrzeni biznesu, jak i zadań publicznych. Problem polega na tym, że proces pozyskiwania wiedzy i umiejętności nie jest łatwy, często występują w nim błędy, które zniechęcają ludzi do powielania wzorców wypracowanych przez innych.

Między innymi dlatego autorka tej pracy zdecydowała się na przeprowadzenie analizy transferu dobrych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. O wyborze problematyki zdecydował również brak prac poświęconych omówieniu czynników sprzyjających takiemu transferowi i ograniczających go, bo choć tematyka zarządzania w organizacjach publicznych jest coraz częściej poruszana przez naukowców, urzędników czy praktyków zarządzania i można znaleźć pozycje odnoszące się do stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi rozwiązań, opracowanych na podstawie wzorców powstałych w organizacjach biznesowych (czyli tzw. dobrych praktyk), to problem samego transferu dobrych praktyk jest w nich pomijany. Stworzenie listy czynników determinujących przepływ wiedzy i dobrych praktyk z firm do organizacji publicznych stanowi więc interesujące wyzwanie w kontekście oceny efektywności transferu oraz wypełnienia istotnej luki badawczej. Wpływ na wybór tematu miały oczywiście również zainteresowania i doświadczenie zawodowe au-



torki (zdobyte podczas współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, pracy dla organizacji biznesowych w Polsce i za granicą oraz działalności dydaktyczno-naukowej w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi).

Głównym celem niniejszej publikacji jest prezentacja czynników warunkujących transfer dobrych praktyk z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego oraz analiza wybranych praktyk, ich skutków, ograniczeń i metod wdrażania. Aby tak sformułowany cel zrealizować, prace badawcze podzielono na kilka etapów. Pierwszy etap działań miał charakter studiów literaturowych. Na tym etapie, omówionym szerzej w części teoretycznej książki, autorka przeanalizowała treść publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania publicznego wydanych przez polskich i zagranicznych autorów<sup>1</sup>. Opracowując analizę treści publikacji, autorka dokonała systematyzacji wiedzy z interesującego ją zakresu, ale też zwróciła uwagę na niewystarczającą ilość publikacji poświęconych transferowi wiedzy i dobrych praktyk z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi do jednostek administracji publicznej.

---

<sup>1</sup> W szczególności: W. Kieżun, *Zarządzanie publiczne w Polsce w drodze do Unii Europejskiej*, [w:] B. Kożuch (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003; W. Kieżun, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), *Public Management 2013, wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013; W. Kieżun, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), *Public Management 2013, wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013; J. Czaputowicz, *Implikacje integracji europejskiej z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*, [w:] B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001; A. Matheson, *Modernizacja sektora publicznego: nowy program. Przegląd dwóch dekad modernizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] J. Czaputowicz (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008; D.F. Kettl, *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institution Press, Washington 2000; C. Hood, *A Public Management for all Seasons*, „Public Administration” 1991, vol. 69, no. 1; A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005; O. Lissowski, *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010; J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008; K. Schedler, I. Pröeller, *The New Public Management. A Perspective From Mainland Europe*, [w:] K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferlie (red.), *The New Public Management*, Routledge, London 2002; O. Hughes, *Public Management and Administration. An Introduction*, Macmillan, London 1994; H. Izdebski, *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2010; K.J. Meier, L.O. Toole Jr, *Bureaucracy in a Democratic State*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2006; M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016; J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011; W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Analiza literatury pomogła autorce także w sformułowaniu celu badań i pytań badawczych oraz dokonaniu wyboru metodyki badań. Podstawowym celem badania było uzyskanie informacji na temat przebiegu transferu dobrych praktyk, stosowanych w obszarze zżl, z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, zidentyfikowanie trudności związanych z takim transferem i okoliczności mu sprzyjających, a także analiza i ocena tych dobrych praktyk oraz zaproponowanie zmian w tej dziedzinie. Aby ukierunkować prace badawcze sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie praktyki (w tym metody, techniki, narzędzia) zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w jednostkach samorządu terytorialnego?
- Jak doszło do zmiany praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego?
- Z jakich źródeł (i w jaki sposób) korzystają osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, aby zdobyć wiedzę i umiejętności niezbędne do wprowadzania zmian w tej dziedzinie?
- Czy istnieje transfer wiedzy i dobrych praktyk oraz umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego?
- Co utrudnia transfer dobrych praktyk ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, a co mu sprzyja?

Analiza literatury poświęconej metodyce badań przesądziła o wyborze do realizacji projektu badawczego metod jakościowych. Zdaniem autorki metody te umożliwiają zdobycie informacji pozwalających dogłębnie poznać specyfikę transferu dobrych praktyk i uzyskać odpowiedzi na stawiane pytania. Autorka zdecydowała się także na wykorzystanie zbiorowego studium przypadku oraz takich sposobów gromadzenia danych, jak wywiad, obserwacja i analiza treści dokumentacji.

Drugi etap prac polegał na analizie doświadczeń związanych z pozyskiwaniem wiedzy przez 98 jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*<sup>2</sup>. Analizie poddano dokumentację projektową tych jednostek i na tej podstawie uzyskano informacje dotyczące motywów przystąpienia do projektu, potrzeb poszczególnych podmiotów w zakresie wprowadzenia zmian oraz standardów zarządzania zasobami ludzkimi powstałych w ramach realizowanego projektu. Podczas analizy autorka wykorzystwała też obserwacje własne i doświadczenia osób zatrudnionych przy projekcie.

Na podstawie analizy dokumentacji projektowej, obserwacji i wywiadów swobodnych z realizatorami projektu wyselekcjonowane zostały 34 jednostki samorządu terytorialnego, które opracowały i wstępnie wdrożyły ciekawe, zdaniem

---

<sup>2</sup> Więcej o projekcie: *Modernizacja procesów i technik zżl w jst*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2., Poddziałanie 5.2.2. *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*, <http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/tabid/2059/Default.aspx> (dostęp: 5.06.2018).

autorki, rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z przedstawicielami tych jednostek – menedżerami publicznymi oraz osobami odpowiedzialnymi za strategię zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) – przeprowadzono wywiady. O wzięcie udziału w badaniach poproszono również osoby pracujące przy realizacji projektu (tj. kierownika zadania I projektu<sup>3</sup>, specjalistów-coachów i trenera), z którymi również przeprowadzono wywiady.

Podczas trzeciego etapu prac badawczych dokonano weryfikacji danych. Opracowano także i przedstawiono wyniki badań.

Niniejsza publikacja ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny. Jej treść podzielono na cztery rozdziały, które poprzedzono wprowadzeniem i podsumowano w zakończeniu. Rozdział pierwszy poświęcono transferowi dobrych praktyk, jako elementowi transferu wiedzy. Przybliżono w nim istotę, pojęcie i cele zarządzania wiedzą. Wyjaśniono, rolę pracownika wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego. Starano się też pokazać, że transfer wiedzy i dobrych praktyk jest jednym ze sposobów sprzyjających zmianom w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Trzy kolejne rozdziały (II, III, IV) tworzą część empiryczną pracy. W rozdziale drugim omówiono aspekty metodyczne badań własnych oraz przedstawiono badaną zbiorowość. W pierwszej części rozdziału wyjaśniono motywy podjęcia badań, sformułowano cel badania i pytania badawcze. Następnie omówiono metody badań oraz ograniczenia wynikające z ich wykorzystania. Dalej przedstawiono etapy prac badawczych. W kolejnej części rozdziału drugiego dokonano charakterystyki zbioru badanych organizacji, koncentrując się na kryteriach, które uzasadniają zastosowanie zbiorowego studium przypadku (tj. cechach wspólnych jednostek). W szczególności zwrócono uwagę na prawno-organizacyjne zasady działania jednostek wchodzących w skład diagnozowanej zbiorowości i specyfikę procesu zarządzania tymi podmiotami. Rozdział trzeci poświęcono rozważaniom na temat transferu dobrych praktyk z obszaru zsl. Najpierw scharakteryzowano jakość zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach tworzących badaną zbiorowość, co uzasadniło potrzebę transferu doświadczeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi z organizacji odnoszących sukcesy w tym obszarze do jednostek samorządu terytorialnego. Następnie ukazano, czym dla respondentów są dobre praktyki i jak rozumieją istotę transferu. W dalszej części rozdziału trzeciego opisano, jak przebiega transfer dobrych praktyk z biznesu do urzędów, jakie czynniki sprzyjają temu transferowi, a jakie go ograniczają. W podsumowaniu rozdziału zawarto wnioski końcowe dotyczące przebiegu transferu dobrych praktyk. W czwartym rozdziale zaprezentowano przykłady praktyk z dziedziny zsl stosowanych w jednostkach samorządu terytorialnego, a będących wynikiem transferu wiedzy, umiejętności i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, który nastąpił wskutek realizacji przeprowadzonego projektu. Opisuując poszczególne praktyki, dokonano ich podziału na działania z zakresu pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników. Dodatkowo opisano dobre praktyki w obsza-

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

rach komunikacji wewnętrznej, społecznej odpowiedzialności, budowania zaangażowania, integracji pracowników, motywowania pracowników i zarządzania wiekiem. Przedstawione w tym rozdziale przykłady stanowią potwierdzenie założenia, iż transfer, mimo (zidentyfikowanych również w tej pracy) barier, ma szanse powodzenia i może przynosić konkretne i satysfakcjonujące efekty. W ostatnim punkcie rozdziału czwartego zawarto wnioski z badań i rekomendacje. Przede wszystkim wyeksponowano czynniki warunkujące transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego oraz zalety i koszty takiego transferu. W zakończeniu podsumowano wcześniejsze rozważania oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Zdaniem autorki zawarte w książce wyniki badań wzbogacają dorobek z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, w szczególności zaś wypełniają zidentyfikowaną lukę teoretyczno-empiryczną w obszarze transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Książka stanowi również odpowiedź na oczekiwania pracowników organizacji publicznych, których reprezentanci podczas współpracy z autorką podkreślali, że istnieje konieczność wypracowania pewnych zasad współdziałania jednostek administracji publicznej z organizacjami biznesowymi w celu wymiany doświadczeń i tworzenia standardów realizacji funkcji personalnej.

# 1. TRANSFER DOBRYCH PRAKTYK JAKO ELEMENT TRANSFERU WIEDZY

## 1.1. Istota, pojęcie i cele zarządzania wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą jest coraz popularniejszym podejściem zarówno wśród przedstawicieli nauki, jak i praktyków zarządzania. Popularność ta wynika z chęci podążania za nowoczesnymi trendami w zarządzaniu, ale również z konieczności zwiększania konkurencyjności organizacji<sup>1</sup>.

We współczesnych organizacjach decydujące znaczenie mają zasoby niematerialne i sposób zarządzania nimi. Jednym z takich zasobów jest wiedza. Termin ten może być różnie definiowany. W ogólnym znaczeniu wiedza jest systemem kategorii i wymiarów pojęciowych oraz procedur reprezentujących w umyśle człowieka (w tzw. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego<sup>2</sup>. N. Sillamy<sup>3</sup> definiuje wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. Jest ona swego rodzaju subiektywnym efektem poznania i uczenia. Z reguły opiera się na eksperymentalnych lub indywidualnych wartościach, percepcji i doświadczeniu<sup>4</sup>. W szerszym ujęciu wiedza to „mieszanka doświadczeń, wartości, opinii ekspertów, informacji oraz intuicji. Dostarcza ona wskazówek do tworzenia i oceny nowych doświadczeń oraz informacji. Powstaje w umyśle człowieka. W organizacjach jest usytuowana w dokumentach, procedurach, procesach i normach”<sup>5</sup>. J. Baruk<sup>6</sup> uważa, że „wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek,

---

<sup>1</sup> M. Trenkner, *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 792.

<sup>2</sup> C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 142.

<sup>3</sup> N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994, s. 321.

<sup>4</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 23.

<sup>5</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

<sup>6</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości”. E. Skrzypek<sup>7</sup> z kolei opisuje wiedzę jako poukładane odbicie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawę twórczą, kreowanie nowych procesów i rozwiązań. B. Miłucha<sup>8</sup> zaznacza natomiast, że wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy w odróżnieniu od danych i informacji, które mają charakter ilościowy i formalny. Inną cechą różniącą wiedzę od danych i informacji jest to, że wiedza jest efektem procesu twórczego ludzi, zaś dane i informacje mogą być tworzone, zbierane i opracowywane przez maszyny. K. Perechuda<sup>9</sup> wymienia zaś trzy podstawowe cechy wiedzy, które odróżniają ją od danych i informacji:

- trudności z przechowywaniem i transferowaniem,
- konieczność szybkiego zastosowania w praktyce ze względu na szybką dezaktualizację,
- wieloznaczność interpretacji (która umożliwia tworzenie różnych procedur i metod).

W literaturze przedmiotu wiedzę najczęściej dzieli się na jawną i ukrytą (niejawną). Wiedza jawna nadaje się do przekazywania za pomocą formalnego, usystematyzowanego języka, zaś wiedza ukryta jest indywidualna, specyficzna, trudna do sformalizowania i zakomunikowania<sup>10</sup>.

Autorka, po dokonaniu powyższego przeglądu definicji, uznaje wiedzę za fundamentalny, niematerialny zasób każdej organizacji. Charakterystycznymi cechami wiedzy są jej ulotność, „ucieleśnienie” w ludziach, wzrost jej wartości wraz z jej używaniem oraz jej decydujące znaczenie dla pozycji i siły organizacji. Zgodnie z opinią A. Żarczyńskiej-Dobiesz<sup>11</sup>, z perspektywy nauk o zarządzaniu istotny jest podział wiedzy na:

- wiedzę zewnętrzną (jest to wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego, odnosi się do ogólnej sytuacji, w której funkcjonuje organizacja, dzięki niej można zidentyfikować szanse i zagrożenia);
- wiedzę na poziomie organizacji, będącą podstawowym czynnikiem rozwoju organizacji, decydującym o jej sukcesie (czyli wszystko to, co organizacja wie i sposób, w jaki potrafi to wykorzystać);

---

<sup>7</sup> E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>8</sup> B. Miłucha, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.

<sup>9</sup> K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 51.

<sup>10</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

<sup>11</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczyńska\\_Dobiesz\\_Bariery\\_w\\_Obszarze\\_Dzielenia\\_Sie\\_Wiedza\\_w\\_Organizacji\\_2015.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczyńska_Dobiesz_Bariery_w_Obszarze_Dzielenia_Sie_Wiedza_w_Organizacji_2015.pdf) (dostęp: 22.05.2008).



- wiedzę na poziomie zespołu, obejmującą również wiedzę na poziomie organizacji (istotne w tym przypadku jest powstawanie nowej wiedzy i wzajemnego uczenia się w organizacji);
- wiedzę na poziomie jednostki (pracownik i jego wiedza to podstawa wiedzy posiadanej przez organizację).

Analizując istotę pojęcia „wiedza”, warto nawiązać do zarządzania wiedzą. Termin „zarządzanie wiedzą” (ang. *Knowledge Management* – KM) określa proces identyfikowania, pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu utrzymanie przewagi konkurencyjnej organizacji, który wspierany jest przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy<sup>12</sup>. Próby zdefiniowania tego procesu podejmowali m.in. M. Kłak<sup>13</sup>, G. Gierszewska<sup>14</sup>, C. Evans<sup>15</sup>, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński<sup>16</sup>, A. Jashapara<sup>17</sup>, J. Fazlagić<sup>18</sup>, M. Strojny<sup>19</sup>, T.H. Davenport, G.J.B. Probst<sup>20</sup>, D. Leonard-Barton<sup>21</sup> czy M. Morawski<sup>22</sup>. W literaturze przedmiotu występują różnorodne sposoby rozumienia terminu „zarządzanie wiedzą”. Jak podkreśla K. Michalik<sup>23</sup>, zarządzanie wiedzą nie jest dziedziną precyzyjnie zdefiniowaną, a rozbieżności w sposobie formułowania znaczenia tego pojęcia wynikają z faktu, że jest to dziedzina stosunkowo młoda. W tabeli 1.1 zaprezentowano wybrane definicje najtrafniej oddające to pojęcie.

E. Skrzypek<sup>24</sup>, ujmując termin „zarządzanie wiedzą” bardziej analitycznie, wymienia najważniejsze jego cechy:

---

<sup>12</sup> I. Becerra-Fernandez, A. Gonzalez, R. Sabherwal, *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2004, s. 104.

<sup>13</sup> M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.

<sup>14</sup> G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

<sup>15</sup> C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

<sup>16</sup> D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>17</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

<sup>18</sup> J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

<sup>19</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Wyniki projektu badawczego KPMG, „E-mentor”* 2004, nr 5(7).

<sup>20</sup> T.H. Davenport, G.J.B. Probst, *Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practices*, John Wiley & Sons, Munich 2002.

<sup>21</sup> D. Leonard-Barton, *Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

<sup>22</sup> M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

<sup>23</sup> K. Michalik, *Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą we wspomaganiu decyzji ekonomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 3.

<sup>24</sup> E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26–29 września 2002*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 683.

- jest podstawowym narzędziem zarządzania przyszłością,
- daje szansę na zmianę w sposobach myślenia,
- jest narzędziem służącym do skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości,
- stanowi zbiór doświadczeń i intuicji, które służą do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji,
- pozwala na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy.

**Tabela 1.1.** Wybrane definicje zarządzania wiedzą

D. Jemielniak	Zarządzanie wiedzą zakłada obecnie kontrolowanie zasobów wiedzy, jako kluczowe działanie organizacji dla tworzenia długotrwałej przewagi konkurencyjnej.
E. Tobaszewska	To przekrojowa koncepcja, polegająca na realizacji procesów związanych z wiedzą, przy użyciu posiadanych zasobów, aby zrealizować cele organizacji.
W. Karwowski	W węższym znaczeniu zarządzanie wiedzą polega przede wszystkim na zarządzaniu wiedzą formalną, przy zastosowaniu rozmaitych technologii informacyjnych. W innym kontekście zarządzanie wiedzą koncentruje się przede wszystkim na zarządzaniu intelektualnym kapitałem firmy w postaci kapitału strukturalnego (czyli wiedzy), kapitału ludzkiego (wiedzy pracowników) oraz budowaniu kapitału klienta.
M. Morawski	Zarządzanie wiedzą to całościowe ujęcie wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w organizacji i jej relacji z otoczeniem, które mają wpływ na realizację celów i utrzymanie się na rynku danej organizacji.
E. Skrzypek	Zarządzanie wiedzą pozwala na zintegrowanie wszystkich procesów związanych z innowacyjnością, kreatywnością, stosowaniem najlepszych praktyk uczenia się, rozwijania umiejętności, wyznaczonych celów, wartości, zasadności postępowania oraz wykorzystania nowych technik i technologii informacyjnych i informatycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25; E. Tobaszewska, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 25–27; W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy*, za: J. Trippner-Hrabi, E. Stroińska, *Zarządzanie wiedzą jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi (red.), *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 2, cz. II; E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 291; M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/338> (dostęp: 22.04.2018).

Zarządzaniu wiedzą przypisuje się też cztery podstawowe znaczenia (tabela 1.2), co wskazuje na obszerność tego pojęcia, jak również na to, że jest to pojęcie niedookreślone i istnieje wiele sposobów jego interpretowania.



**Tabela 1.2.** Podstawowe znaczenia pojęcia „zarządzanie wiedzą”

Znaczenie	Opis
Funkcjonalne	To proces skupiony na zasobie spersonalizowanej, ugruntowanej, skodyfikowanej wiedzy i procesach z nią związanych za pomocą realizowania funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontroli dążeniem do realizacji celów organizacji.
Procesowe	Postępowanie normujące i dyspozycyjne, ma na celu stworzenie warunków do sprawnej realizacji funkcji operacyjnych (czyli wdrożenie systemów organizacyjnych optymalizujące procesy związane z wiedzą, kulturą organizacyjną – celem rozwoju wiedzy i odpowiednie jej wykorzystanie wśród pracowników).
Instrumentalne	To dobór i umiejętność korzystania z narzędzi, instrumentów wykorzystywanych w procesach z udziałem wiedzy w całej organizacji.
Institutionalne	Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny, operacyjny organizacji, organizację formalną i nieformalną), które realizują zadania i funkcje z zarządzania wiedzą w organizacji.

Źródło: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 122.

Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na tworzenie wartości organizacji w oparciu o pozyskiwanie i wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego<sup>25</sup>. Jak podkreśla J. Szaban<sup>26</sup>, w pojmowaniu zarządzania wiedzą najistotniejsze jest zrozumienie, że pracownicy są jego kluczem, najlepsze praktyki nie mogą być wdrażane bez aktywnego udziału w nich pracowników. Ważna też jest świadomość, że najlepsze praktyki muszą być na bieżąco weryfikowane, co oznacza, że pewne rozwiązania, które sprawdziły się w przeszłości niekoniecznie są odpowiednie w chwili obecnej. Dlatego niezbędne jest ciągłe uczenie się pracowników i menedżerów, ciągłe podnoszenie kompetencji. Organizacje stale muszą oceniać swoje wewnętrzne procedury pod kątem ich przydatności w zmieniającym się otoczeniu.

Zrządzanie wiedzą bywa rozumiane bardzo wąsko, i odnoszone jest w tych przypadkach tylko do narzędzi oraz instrumentów, ale również szerzej, jak w ujęciu procesowym czy instytucjonalnym. Pomimo odmiennych interpretacji pojęcia można wyodrębnić pewne wspólne cechy przytoczonych definicji. Są to:

- przedstawianie wiedzy jako jednego z najistotniejszych zasobów niematerialnych organizacji,
- przedstawianie zarządzania wiedzą jako procesu zarządzania służącego osiągnięciu celów organizacji,

<sup>25</sup> Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 439.

<sup>26</sup> J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 47.

- podkreślanie ważności dzielenia się wiedzą i jej zastosowania w praktyce,
  - wspieranie zarządzania i rozwijania kompetencji pracowników.
- R. Maier<sup>27</sup> wymienia cele zarządzania wiedzą. Należą do nich między innymi:
- uzyskanie przejrzystości wiedzy,
  - wprowadzenie dokumentowania wiedzy,
  - zmiany w kulturze organizacyjnej,
  - poprawienie komunikacji i współpracy,
  - przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja),
  - udoskonalenie procesów rozwoju pracowników oraz procesów szkoleniowych,
  - udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy, jej dystrybucji oraz sposobów gromadzenia w organizacji,
  - poprawa zarządzania innowacjami, przyspieszenie procesów innowacyjnych,
  - redukcja kosztów i sprzedaż wiedzy,
  - poprawa motywacji i satysfakcji pracowników,
  - poprawa satysfakcji klientów i jakości usług,
  - przyspieszenie rozwoju organizacji i redukcja ryzyka w organizacji.

Według G. Probst<sup>28</sup> cele zarządzania wiedzą wskazują kierunek dla kadry menedżerskiej. Określają rodzaje wiedzy, które stanowią strategiczny zasób firmy oraz rodzaje zdolności, które powinny być w organizacji rozwijane. W tabeli 1.3 przedstawiono ewolucję podejścia do sposobów zarządzania wiedzą w organizacjach.

**Tabela 1.3.** Ewolucja w podejściu do zarządzania wiedzą

Wyszczególnienie	Podejście zasobowe	Podejście relacyjne
Istota wiedzy	Wiedza jako zasób	Wiedza jako relacja
Rodzaj strategii wiedzy	Strategia kodyfikacji	Strategia personalizacji
Rodzaj wiedzy	Wiedza jawna	Wiedza cicha
Typ zarządzania	Zarządzanie informacją – dokumenty	Zarządzanie pracownikami wiedzy – ludzie
Przepływ wiedzy	Sieć informatyczna	Sieci i nieformalny przepływ informacji
Kluczowe procesy zarządzania wiedzą	Gromadzenie, ewidencjonowanie i rozpowszechnianie dokumentów zebranych w bazie wiedzy	Tworzenie i dzielenie się wiedzą przez pracowników
Czynniki sukcesu	Niezawodność infrastruktury	Kreatywność, innowacyjność pracowników

<sup>27</sup> R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2002, s. 131–132.

<sup>28</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „E-mentor” 2004, nr 3(5), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60> (dostęp: 7.05.2018).

Wyszczególnienie	Podejście zasobowe	Podejście relacyjne
Organizacja pracy	Hierarchiczność, znaczenie formalnego podporządkowania	Praca zespołowa i nacisk na elastyczność
Czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą	Wyposażenie techniczne: nowoczesny sprzęt	Środowisko społeczne: zaufanie, praca zespołowa, skuteczna komunikacja, które współtworzą kapitał relacyjny

Źródło: M. Morawski, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 31.

Obecnie uznaje się już wiedzę za proces społeczny, a nie tylko za zasób, co podkreśla kluczową rolę pracownika w jej tworzeniu, wykorzystaniu i propagowaniu. Jednakże według M. Morawskiego<sup>29</sup> zarówno podejście zasobowe, jak i relacyjne są potrzebne i wzajemnie się uzupełniają. Istnieje bowiem zależność między praktycznym aspektem odnoszącym się do gromadzenia wiedzy i wykorzystania zasobów wiedzy jawnej, a wykorzystaniem kontaktów interpersonalnych do przepływu wiedzy niejawnej. Oba te elementy wpływają na profesjonalny rozwój pracowników. J. Bendkowski<sup>30</sup> podkreśla natomiast, że proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością pracowników, która ujawnia się podczas interakcji międzyludzkich i grupowego uczenia się. Autor zauważa, że obecnie w teorii i praktyce zarządzania wiedzą dominuje orientacja społeczna.

To zgromadzone w organizacji, ogólnodostępne i na bieżąco aktualizowane zasoby wiedzy stanowią jej kapitał, a zawarte w nich dobre praktyki, precyzyjnie opisane procedury czy przykłady skutecznych rozwiązań nietypowych problemów stanowią unikalną bazę wiedzy i doświadczeń. Zasoby te są nie tylko wykorzystywane do bieżącego funkcjonowania organizacji, ale również są punktem wyjścia do nowego ich interpretowania, uzupełniania i modyfikowania tak, aby można było tę wiedzę wykorzystywać w przyszłości<sup>31</sup>.

M. Bednarek<sup>32</sup>, analizując tendencje zarządzania opartego na myśleniu systemowym oraz zarządzaniu wiedzą, sformułował najistotniejsze zalecenia kierowane do organizacji przyszłości:

- wprowadzenie zmian poprzez dopasowanie szkoleń i programów rozwojowych do każdego z pracowników oraz zmian w sposobie myślenia menedżerów, którzy wraz z pracownikami tworzyć będą kapitał intelektualny organizacji,
- tworzenie wizji, misji i celów organizacji przy zaangażowaniu pracowników,

<sup>29</sup> M. Morawski, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 31–32.

<sup>30</sup> J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 24.

<sup>31</sup> M. Morawski, *Pracownik kluczowy...*, s. 33.

<sup>32</sup> M. Bednarek, *Kierunki rozwoju zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 49–40.

- stworzenie swojej własnej definicji wiedzy i zarządzania wiedzą,
- wspieranie wszelkich działań związanych z funkcjonowaniem organizacji poprzez wykorzystanie efektywnych systemów komunikowania się,
- doskonalenie kultury organizacyjnej poprzez zarządzanie wiedzą, co pozwoli na łatwiejsze wprowadzenie zmian, odpowiednie zarządzanie personelem, a przez to rozwijanie w organizacji kapitału ludzkiego.

B. Mikuła<sup>33</sup> wymienia zaś najistotniejsze z działań, umożliwiających skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji, poprzez określenie odpowiednich wytycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz wprowadzenie do praktyki funkcjonowania działów HR (z ang. *Human Resources*) koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, identyfikacji oraz oceny kompetencji pracowników i odpowiednio przygotowanego program rozwoju. Zalicza do nich:

- tworzenie i utrzymywanie skutecznych relacji z pracownikami wiedzy,
- bieżące aktualizowanie związanych z zarządzaniem wiedzą baz danych, które pomogą w ocenie i wartościowaniu kapitału ludzkiego organizacji,
- współdziałanie w tworzeniu zespołów specjalnych, ukierunkowanych na kreowanie wiedzy i podejmowanie inicjatyw w obszarze zarządzania wiedzą,
- współdziałanie w kształtowaniu warunków pracy dostosowanych do potrzeb pracowników wiedzy,
- uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania zasobami wiedzy,
- współdziałanie w tworzeniu wizji wiedzy, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą oraz czynną pomoc w realizacji wyznaczonych celów organizacji,
- budowanie kapitału intelektualnego HR.

Zaangażowanie działu HR jest niezbędnym elementem skutecznego zarządzania wiedzą oraz zarządzania kapitałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem pozyskiwania i utrzymania w organizacji pracowników wiedzy.

Na proces zarządzania wiedzą wpływają między innymi czynniki społeczne i kulturowe, instytucjonalno-prawne, ekonomiczne, technologiczno-informacyjne. S. Flaszewska<sup>34</sup> za jedno z podstawowych czynników społeczno-kulturowych uznaje zatrudnianie ludzi z wysokimi kwalifikacjami, wspieranie ich w rozwoju, zdobywaniu nowej wiedzy i korzystaniu z bieżącej. Warunki instytucjonalno-prawne umożliwiają natomiast samodzielne podejmowanie przedsięwzięć opartych na wiedzy pracowników i zespołów działających w organizacji. Z kolei warunki ekonomiczne odnoszą się do sposobów finansowania przez organizację procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy. Procesy informacyjne powinny zaś opierać się na jak najbardziej zaawansowanej technologii.

---

<sup>33</sup> B. Mikuła, *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 417–418.

<sup>34</sup> S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 26–27.