

**PRACE NAUKOWE**

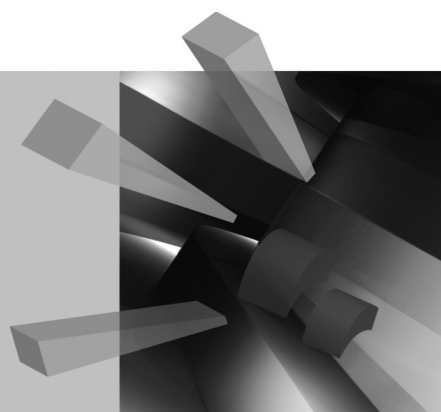
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....   | 11  |
| <b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....  | 18  |
| <b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....      | 29  |
| <b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....   | 38  |
| <b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....   | 46  |
| <b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....       | 55  |
| <b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....   | 64  |
| <b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....                              | 72  |
| <b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....   | 81  |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....  | 88  |
| <b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....  | 96  |
| <b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....  | 103 |
| <b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku..... | 112 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....  | 121 |
| <b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....  | 129 |
| <b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....   | 141 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....  | 147 |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty   | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....   | 165 |
| <b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....  | 172 |
| <b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....   | 179 |
| <b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....  | 189 |
| <b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....  | 195 |
| <b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....  | 203 |
| <b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....  | 211 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....   | 219 |
| <b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....   | 227 |
| <b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....                                     | 235 |
| <b>Sylwia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....  | 242 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....  | 249 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....                                     | 258 |
| <b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....   | 266 |
| <b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....                      | 275 |
| <b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?..... | 285 |
| <b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....                                | 294 |
| <b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....                    | 301 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....   | 310 |
| <b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....   | 319 |

## Summaries

|  |     |
|--|-----|
| <b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....  | 17  |
| <b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....  | 28  |
| <b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development..... | 37  |
| <b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....  | 45  |
| <b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....  | 54  |
| <b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....   | 63  |
| <b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth  | 71  |
| <b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....                   | 80  |
| <b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....  | 87  |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....   | 95  |
| <b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....  | 102 |
| <b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....  | 111 |
| <b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....      | 120 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....  | 128 |
| <b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....   | 140 |
| <b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....  | 146 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....  | 154 |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....   | 164 |
| <b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....   | 171 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....   | 178 |
| <b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....   | 188 |
| <b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....  | 194 |
| <b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies   | 202 |
| <b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....   | 210 |
| <b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....  | 218 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....   | 226 |
| <b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....  | 234 |
| <b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....                   | 241 |
| <b>Sylwia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...   | 248 |
| <b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....   | 257 |
| <b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....  | 265 |
| <b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....   | 274 |
| <b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....                 | 283 |
| <b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?..... | 293 |
| <b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....                     | 300 |
| <b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....         | 309 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....   | 318 |
| <b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....  | 325 |

**Anna Pietruszka-Ortyl**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## **ROLA PRACOWNIKÓW WIEDZY W KSZTAŁTOWANIU POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Punktem wyjścia podjętych rozważań jest wskazanie na redefinicję czynników warunkujących potencjał rozwojowy współczesnych organizacji i podkreślenie roli wiedzy, zwłaszcza cichej, jako dominującego zasobu przedsiębiorstwa przyszłości. W tym kontekście zaprezentowano pracowników wiedzy jako nową profesję specjalistów – pracowników o kompetencjach krytycznych dla sukcesu organizacji, będących dysponentami najcenniejszej wiedzy ukrytej. Zasadnicza część artykułu dedykowana jest procesowi dzielenia się wiedzą w gronie profesjonalistów i jego uwarunkowaniom.

**Słowa kluczowe:** wiedza cicha, profesjonalści, proces dzielenia się wiedzą.

### **1. Wstęp**

Wiedza wobec współczesnych warunków gry rynkowej zyskała konkretne atrybuty – symultaniczności, nieliniowości, niewyczerpowalności, ale przede wszystkim przyznano jej walor dominacji. Stała się podstawowym i niezbędnym, a zatem kluczowym zasobem organizacji przyszłości<sup>1</sup>. W efekcie potencjalnych zwycięzców w grze rynkowej nowej ekonomii upatruje się w organizacjach typu *knowledge-intensive firm*, które koncentrują się na pracy opartej na wiedzy i pracownikach wiedzy, realizując kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Przy czym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy należy postrzegać jako organizację bazującą na wiedzy, której głównym źródłem wzrostu wartości jest wiedza nieskodyfikowana, wysoce spersonalizowana – cicha.

Podczas gdy technologia może wspierać magazynowanie wiedzy jawnej, wiedza ukryta rezyduje jedynie w umysłach ludzkich, a jej dostępność i możliwości wyko-

---

<sup>1</sup> Te specyficzne cechy wiedzy pośrednio wynikają ze wspólnych mian wszystkich zasobów niematerialnych, natomiast bezpośrednio stanowią charakterystyki wiedzy jako osobliwego zasobu niematerialnego. Jako jeden z pierwszych atrybuty wiedzy wskazał A. Toffler, identyfikując jej dominację, niewyczerpalność, symultaniczność i nieliniowość.

rzystania zależą tylko od indywidualnych decyzji i związków jej posiadaczy [Holste, Fields 2010, s. 128]. Ta najcenniejsza wiedza cicha jest zaś zazwyczaj w posiadaniu kluczowych pracowników – profesjonalistów, a dążenie organizacji do jej pozyskania może być związane jedynie ze stymulowaniem otwartości do dzielenia się nią. Stąd dzielenie się wiedzą spersonalizowaną jest tak krytyczne dla sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa, a sterowanie procesem jej rozpowszechniania jest równie problematyczne.

## 2. Pracownicy wiedzy jako nowa profesja specjalistów

Profesjoniści są postrzegani jako nowa klasa pracowników, subpopulacja jednostek autonomicznych, dla których atutem jest mobilność i elastyczność działania, nietolerujących rozkazodawstwa i kontroli [O’Neil, Adya 2007, s. 413]. To osoby głównie pracujące z informacjami lub rozwijające i wykorzystujące wiedzę na stanowisku pracy [Chick 2007, s. 40]. Reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do ich najważniejszych celów pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport 2007, s. 22].

W ramach identyfikacji kategorii pracowników wiedzy najczęściej zestawia się ich jako nową subpopulację zatrudnionych z tradycyjnymi profesjami, podkreślając, iż pracownicy wiedzy funkcjonowali w organizacjach także w gospodarce industrialnej. Współcześnie badacze w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim koncentrują się na „nowej klasie nowych pracowników wiedzy” – grupie powstałej wskutek zmian determinujących erę wiedzy i wyłonienie się gospodarki opartej na wiedzy.

Finalnie w najbardziej ogólnej perspektywie rozróżnia się [Donnelly 2006, s. 80]:

- tradycyjnych profesjonalistów (np. lekarzy, prawników), których wiedza jest skodyfikowana, tradycyjna i racjonalna, a umiejętności bazują na gruntownej edukacji,
- specjalistów organizacyjnych (np. menedżerów, administratorów), których wiedza jest techniczna, cicha, specyficzna dla organizacji,
- nowych pracowników wiedzy, których wiedza jest ezoteryczna i niezastępowalna.

## 3. Specyfika procesu wymiany wiedzy w gronie specjalistów

Dzielenie się wiedzą to proces zasadzający się na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej. Może się odbywać przez proces komunikacji lub przebiegać podczas wzajemnej kooperacji w drodze bezpośredniego kontaktu przez dialog lub przez obserwację czy współpracę skutkującą wspólnymi doświadczeniami.



Rozpowszechnianie wiedzy ukrytej jest pierwszym i podstawowym etapem japońskiego, pięciofazowego modelu procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy (szerzej zob.: [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 110-116]). Wtedy to dochodzi do upowszechniania jednostkowej wiedzy ukrytej, co w przybliżeniu odpowiada socjalizacji, stanowiąc bazę transferu, a w perspektywie – tworzenia wiedzy organizacyjnej.

W przypadku profesjonalistów dzielenie się wiedzą zyskuje wymiar szczególny, dotyczy bowiem zazwyczaj wiedzy specjalistycznej, specyficzno-kontekstowej, w większości w formie cichej. Stąd w aspekcie tej subpopulacji pracowników naturalne staje się podejście japońskie do postrzegania wiedzy, zgodnie z którym jedynie ludzie są jej nośnikami, a dzielenie się nią odbywa się przez konwersję. Bazując na procesie SECI, wskazać można na te jego elementy składowe – subprocesy, które są najbardziej charakterystyczne dla profesjonalistów – socjalizację i eksternalizację, oraz powiązać poszczególne etapy procesu SECI z poziomami dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy.

Socjalizacja, polegająca na konwersji wiedzy cichej w cichą, której rezultatem jest pojawienie się wiedzy współodczuwalnej, jest procesem dzielenia się doświadczeniami, zdobywaniem wiedzy ukrytej w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych bezpośrednio od innych, bez użycia języka. Dlatego też jest zasadniczą płaszczyzną dzielenia się wiedzą wśród specjalistów, zwłaszcza na poziomie indywidualnym w drodze obserwacji lub przez dialog oparty na narracji.

Podobnie eksternalizacja – jako konwersja wiedzy cichej w jawną, czyli przekształcanie wiedzy za pomocą dostępnych pojęć. W efekcie pojawia się wiedza pojęciowa, a wiedza jest udostępniana w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Eksternalizacja jest więc udziałem pracowników wiedzy. Sprzyja jej dialog oraz myślenie zbiorowe i może stanowić subproces wspierający dzielenie się wiedzą przez profesjonalistów na poziomie indywidualnym i zespołowym.

Kombinacja z kolei to konwersja wiedzy jawnej w jawną, skutkująca stworzeniem wiedzy usystematyzowanej przez porządkowanie i włączanie koncepcji w określony system wiedzy za pomocą dokumentów, spotkań, rozmów, sieci komputerowych. Związana jest bardziej z formalizacją wiedzy specjalistów, dotyczy poziomu zespołowego, a w zasadniczym zakresie – organizacyjnego.

Internalizacja odnosi się do przekształcania wiedzy jawnej w cichą, czego efektem jest wiedza operacyjna. Związana z uczeniem się na drodze działania, plasuje się na poziomie indywidualnym i zespołowym dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy, gdyż najczęściej zachodzi w trakcie współpracy i obopólnego zdobywania doświadczeń.

Warto również podkreślić, iż dzielenie się wiedzą jest z natury procesem dobrowolnym i często spontanicznym, trudno je umieścić w zakresie obowiązków i praktycznie niełatwo jest je precyzyjnie nagradzać ze względu na niematerialny i niemierzalny charakter tego działania. To wypadkowa indywidualnych zależności pomiędzy jednostkami, u podstaw których leży wzajemna kongruencja, dopasowanie osobowościowe, kompetencyjne i realizowanego zadania oraz zależności jednostki

względem organizacji uwarunkowanych stopniem zaangażowania na rzecz przedsiębiorstwa i zakresem partycypacji w podejmowaniu decyzji [Lin 2007, s. 458].

W konsekwencji o sterowanym, pozostającym pod wpływem zarządzających przedsiębiorstwem dzieleniu się wiedzą można mówić tylko na poziomie organizacyjnym. W płaszczyźnie indywidualnego oraz zespołowego dzielenia się wiedzą należy rozpatrywać jedynie kształtowanie odpowiedniego kontekstu stymulującego otwartość komunikacyjną.

#### 4. Uwarunkowania dzielenia się wiedzą wśród profesjonalistów

Realizacja procesu dzielenia się wiedzą na poziomie indywidualnym związana jest z wymianą wiedzy w drodze osobistych kontaktów oraz w perspektywie funkcjonowania w sieci społecznej, która postrzegana jest jako podstawowa płaszczyzna cyrkulacji wiedzy między profesjonalistami.

Analizując podstawowe czynniki wpływające na dzielenie się swoim kluczowym zasobem przez pracowników wiedzy, P.C. Ensign i L. Hébert [2010, s. 80] zidentyfikowali następujące prawidłowości:

- nadrzędnym bodźcem do dzielenia się wiedzą jest reputacja współpracownika, wynikająca z percepcji jakości dotychczasowych osobistych i zawodowych interakcji oraz czasu i częstotliwości ich trwania,
- otwartość komunikacyjna uwarunkowana jest przewidywalnością przyszłych zachowań partnera, gwarancją uzyskania sprzężenia zwrotnego w dzieleniu się wiedzą oraz pełną obopólną niezależnością organizacyjną (brak powiązań pionowych).

W uzupełnieniu wskazano elementy budujące reputację pracownika wiedzy decydujące o dzieleniu się z nim wiedzą na poziomie indywidualnym [Ensign, Hébert 2010, s. 81]:

- przeszłe zachowanie specjalisty i grupy jego współpracowników wpływają na otwartość komunikacyjną względem niego,
- długość interakcji wpływa pozytywnie na przepływ informacji,
- częstotliwość interakcji nie wpływa na przepływ informacji – jakość interakcji liczy się bardziej niż ich liczba,
- powierzchowne osobiste i zawodowe interakcje, podobnie jak współpraca w jednej przestrzeni organizacyjnej, mają negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą,
- przewidywalność zachowań partnera dodatnio koreluje z dzieleniem się z nim wiedzą,
- częstotliwość interakcji gwarantuje sprzężenie zwrotne w rozpowszechnianiu wiedzy,
- jednostki, które dotychczas były podwładnymi innych, wykazują mniejszą otwartość komunikacyjną wobec swoich byłych przełożonych.

Konkludując swoje badania, autorzy podkreślili rangę zaufania, dobitnie wskazując, iż wiedzą unikatową, cenną i najczęściej cichą specjaliści dzielą się tylko z najbliższymi i zaufanymi pracownikami.

Zaufanie w perspektywie jego budowania i kształtowania w środowisku pracowników wiedzy traktuje się dwubiegunowo jako [Holste, Fields 2010, s. 129]:

- zaufanie oparte na życzliwości, którego podstawą jest wzajemna troska oraz obopólny interes współtworzenia wiedzy między profesjonalistami,
- zaufanie oparte na kompetencjach, zasadzające się na niezawodności, solidności i rzetelności współpracownika.

Zaufanie oparte na życzliwości oznacza, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki, w sytuacji gdy pojawi się taka możliwość. Dla jego budowania ważne są czynniki w postaci wrażliwości i silnych więzów. Natomiast zaufanie oparte na kompetencjach opisuje relację, w której jednostka wierzy, że inni są nośnikami istotnej wiedzy w danym obszarze. Elementami współtworzącymi ten rodzaj zaufania są: wspólny język, wspólna wizja i dyskrecja. Obydwa rodzaje zaufania w niektórych sytuacjach mogą być całkowicie niezależne od siebie [Grudzewski i in. 2008, s. 55].

Z punktu widzenia cyrkulacji wiedzy główną rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach, jednak w perspektywie pracowników wiedzy obydwie formy zaufania odgrywają równie istotną rolę. Dzielenie się wiedzą wśród specjalistów jest możliwe jedynie wówczas, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną. Gwarantuje to uzyskanie sprzężenia zwrotnego, którego zaistnienie motywuje do otwartości komunikacyjnej profesjonalistę.

Specyficzne determinanty przekazywania sobie wiedzy cechują ten proces w perspektywie wspólnot praktyków. Badania przeprowadzone przez chińskich uczonych dowodzą, iż dzielenie się wiedzą uzależnione jest od wielkości zespołu – zmienna i niestabilna liczba członków osłabia otwartość komunikacyjną. Ponadto cyrkulację wiedzy na poziomie zespołowym wspiera częstotliwość kontaktów – im częstsze, tym lepiej dla transferu i tworzenia wiedzy [Huang, Wei, Chang 2007, s. 620].

Dodatkowo spostrzeżenia te uzupełniają wnioski innych badaczy. Mianowicie potwierdzają oni sugestie, iż wirtualna współpraca jest problematyczna, ponieważ na poziomie zespołowym również interpersonalne związki i osobiste kontakty są kluczowym czynnikiem stymulującym dzielenie się wiedzą. W tym kontekście rodzą się problemy związane z odmiennymi modelami mentalnymi, metaforami i analogiami. Dominującym czynnikiem stymulującym efektywne przekazywanie wiedzy między specjalistami zdają się zdolności przyswajania wiedzy na poziomie uniwersalnym poszczególnych członków zespołów [Assudani 2009, s. 522-523].

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do stworzenia i zapewnienia pracownikom wiedzy środowiska funkcjonowania, które stymulowałoby przekazywanie sobie wiedzy. Abstrahując od aspektów technologicznych uzupełniających przestrzeń dzielenia się

wiedzę, powinna się ona opierać głównie na kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stworzeniu właściwej przestrzeni dla działalności profesjonalisty.

W kategoriach projektowania otoczenia wspierającego dzielenie się wiedzą przez specjalistów organizacja powinna dążyć do zapewnienia właściwych elementów w trzech obszarach [Scott 2005, s. 258-262]:

- specyficznych organizacyjnych warunków pracy, sprowadzających się do zapewnienia takich stref komfortu, które w największym stopniu zaspokajają potrzeby i oczekiwania pracowników wiedzy, zwłaszcza w kategorii wyposażenia,
- sieci komunikacyjnej, w pełni sformalizowanej, osadzonej w strukturze organizacyjnej, wspartej profesjonalnymi rozwiązaniami techniczno-technologicznymi, stymulującej rozwój sieci społecznej i tworzenie oraz zintensyfikowanie osobistych interakcji, zmierzającej do powstania sieci wiedzy,
- kultury organizacyjnej, której podstawowym założeniem jest cyrkulacja wiedzy, dążącej do wypracowania wysokiej zbieżności celów organizacyjnych i indywidualnych, stworzenia wspólnych modeli mentalnych skutkujących dużym dopasowaniem percepcyjnym członków organizacji, umożliwienia szybkiego rozprzestrzenienia podzielanych wartości i redundancji wiedzy.

Reasumując, należy stwierdzić, że o skłonności do dzielenia się wiedzą, zarówno w płaszczyźnie indywidualnej, zespołowej, jak i w kontekście organizacyjnym, decydują następujące czynniki [Fazlagić 2011, s. 8-9]:

- przynależność do sieci – podmioty, które są członkami sieci, łańcuchów dostaw, organizacji gospodarczych, stowarzyszeń, dzielą się chętniej wiedzą w ramach swojej społeczności niż z podmiotami nienależnymi do niej,
- fizyczna odległość pomiędzy podmiotami – kontakty między firmami i pracownikami są bardziej intensywne, jeśli są one zlokalizowane blisko siebie,
- podobieństwo instytucjonalne – firmy, które są zorganizowane w podobny sposób, są bardziej skłonne do wymiany wiedzy,
- podobieństwo zasobów wiedzy – jeśli nadawca i odbiorca posiadają podobną wiedzę, wymiana jej jest ułatwiona,
- podobieństwo relacyjne – ludzie i firmy o podobnych biografiach/historiach chętniej dzielą się między sobą wiedzą.

## 5. Konkluzje

Rozpatrując problematykę wzajemnej wymiany wiedzy wśród profesjonalistów – specyficznej grupy pracowników o osobliwych potrzebach, wymaganiach i oczekiwaniach, należy pamiętać, że są oni dysponentami najcenniejszej z punktu widzenia kształtowania przewagi konkurencyjnej organizacji i generowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa wiedzy – wiedzy cichej. Dlatego też organizacje za wszelką cenę powinny dążyć do pozyskania i utrzymania specjalistów. W kontynuacji powinny również skoncentrować swoje wysiłki, aby stymulować dzielenie się wiedzą wśród

profesjonalistów, co stanowi kanwę transferu wiedzy i procesu generowania wiedzy organizacyjnej. W związku z tym działania w kierunku umotywowania pracowników wiedzy do pełnej otwartości komunikacyjnej powinny świadomie zostać osadzone w strategii zarządzania wiedzą organizacji.

Należy również mieć świadomość, iż czynniki determinujące dzielenie się wiedzą mają w większości podłoże psychologiczne. Ekonomia behawioralna dowodzi bowiem, że ludzkie zachowania są z natury irracjonalne [Fazlagić 2011, s. 12]. Specjaliści będący nośnikami wiedzy muszą być przede wszystkim gotowi do wymiany, chętni i zdolni do otwartości komunikacyjnej celem cyrkulacji ich osobistej własności intelektualnej, niejednokrotnie tworzonej na bazie doświadczenia zawodowego budowanego latami. Muszą być zatem w pełni przekonani, iż uczestnicząc w procesie dzielenia się wiedzą, zyskają więcej, niż oferują [Kokavcová, Malá 2009, s. 50]. Chyba że przyjmują postawy wyjaśniane przez teorię kosztownych sygnałów, zgodnie z którą pracownik dzielący się wiedzą robi to w celu zademonstrowania swojemu otoczeniu swojego ogólnego potencjału intelektualnego („stać mnie na porzuceniu swojej pracy i pomaganie innym”) [Fazlagić 2011, s. 12].

W tej perspektywie warto wyróżnić podstawowe czynniki pozytywnie wpływające na dzielenie się wiedzą wśród pracowników wiedzy, takie jak [Lin 2007, s. 459-463]:

- kongruencja między profesjonalistami,
- zaangażowanie na rzecz organizacji,
- współzależności, dopełnianie się realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa projektów,
- duża partycypacja w zarządzaniu.

## Literatura

- Assudani R.H., *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13, no 6.
- Chick G., *Talent and mindsets*, „Supply Management” 2007, vol. 12, no 18.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Donnelly R., *How „free” is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge workers*, „Personnel Review” 2006, vol. 35, no 1.
- Ensign P.C., Hébert L., *How reputation affects knowledge sharing among colleagues?*, „MIT Sloan Management Review” 2010, Winter.
- Fazlagić J., *Dzielenie się wiedzą według psychologii ewolucyjnej i ekonomii behawioralnej*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4.
- Grudzewski W.M. i in., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27).
- Holste J.S., Fields D., *Trust and tacit knowledge sharing use*, „Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 14, no 1.

- Huang N.-T., Wei C.-C., Chang W.-K., *Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice*, „Kybernetes” 2007, vol. 36, no 5/6.
- Kokavcová D., Malá D., *Knowledge sharing – the main prerequisite of innovation*, „Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2009, no 51.
- Lin C-P., *To share or not to share: modeling knowledge sparing using exchange ideology as a moderator*, „Personnel Review” 2007, vol. 36, no 3.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spólki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- O’Neil B.S., Adya M., *Knowledge sharing and the psychological contract. Managing knowledge workers across different stages of employment*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, vol. 22, no 4.
- Scott P.B., *Knowledge workers: social, task and semantic network analysis*, „Corporate Communications: An International Journal” 2005, vol. 10, no 3.

## **ROLE OF KNOWLEDGE WORKERS IN CREATING THE DEVELOPING POTENTIAL OF ORGANIZATION**

**Summary:** The starting point of deliberations is to focus on the redefinition of indicators that influence organizational developing potential and stress the role of knowledge, especially tacit as dominant resource of a contemporary enterprise. In this context knowledge workers as a new profession of specialists are presented. These employees have competencies core to the today’s organization success, because they are possess the most precious, valuable tacit knowledge. The main part of this article is dedicated to the process of knowledge sharing among specialists and its supporting conditions.

**Keywords:** knowledge, professionals, process of knowledge sharing.