

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki	25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów	53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness	76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej	86
Adam Dzikowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji	118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji	126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne	148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości	166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować	177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej	188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw	202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie	241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększenia	261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji	277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw	341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy	366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych	401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku	416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie	440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej	448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using	63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność	85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
Adam Dzikowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment	109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation	125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness	133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises	147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development	176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use	187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries	201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities	210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective	231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity	240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining	260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase	276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency	292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management	304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor	312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success	325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs	340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation	355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization	365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization	387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit	400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes	415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study	431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability	439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise	447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business	455

Barbara Kamińska

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Kapitał ludzki, w szczególności jego potencjał intelektualny, uznaje się za jeden z najważniejszych kapitałów przedsiębiorstwa. Wydaje się zatem zasadne odpowiednie zarządzanie tym zasobem, aby rzeczywiście spełniał tę zaszczytną rolę. Celem artykułu jest rozpoznanie uwarunkowań oraz możliwości rozwoju omawianego zasobu w organizacjach, przede wszystkim wiedzy spersonalizowanej. Nawiązano przy tym do systemu motywowania, przyjmując, że jest on jednym ze skutecznych narzędzi służących do efektywnego kierowania kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, wiedza, efektywność, system motywowania.

1. Wstęp

Współczesne organizacje coraz częściej budują swoją przyszłość na zasobach ludzkich. Stanowią one najcenniejszy kapitał – kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Kapitał ludzki traktowany jest jako najważniejsza część kapitału intelektualnego, który współdziałając z pozostałymi kapitałami, jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Efektywne zarządzanie tym kapitałem, a w szczególności jednym z najważniejszych jego składników, czyli wiedzą, dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw to warunek ich racjonalności i efektywności.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę rozpoznania uwarunkowań efektywniejszego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano też wybrane wyniki badań własnych:

1. Proces zarządzania wiedzą w MŚP.
2. Efektywność systemu motywowania w aspekcie zarządzania wiedzą.

2. Wiedza – składnik kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki jest definiowany w literaturze przedmiotu niejednoznacznie. Może być interpretowany w ujęciu makro lub na poziomie przedsiębiorstwa. Prowadząc rozważania na poziomie organizacji, najczęściej przyjmuje się, że kapitał ludzki to

ogół wiedzy, talentów, umiejętności, a także możliwości ich wykorzystania w postaci kompetencji. W tym ujęciu kapitał ten powstaje dzięki skorelowaniu poszczególnych kapitałów indywidualnych pracowników danego przedsiębiorstwa. Tworzą go osoby związane z firmą i jej misją, które stanowią motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój [Szablewski i in. 1999, s. 79]. Obejmuje on zatem kapitał indywidualny poszczególnych pracowników, jak też zasoby będące efektem organizowania i występowania pracy zespołowej [Bal-Woźniak 2006, s. 77]. Pierwszy z wymienionych można interpretować jako ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w człowieku, które mają określoną wartość, takich jak: wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja czy zdrowie [Król, Ludwiczynski 2007, s. 114]. Zatem o jego wartości decydują indywidualne kompetencje pracowników, wynikające z doświadczenia, wiedzy, zdolności do szybkiego reagowania, ale też warunki stworzone do sprawnego wykonywania zadań, takie jak: styl kierowania, metody pracy, kultura organizacyjna oraz relacje międzyludzkie [Jaki 2000, s. 56].

Eksponując rolę „wiedzy” jako najważniejszego składnika kapitału w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, zasadne wydaje się jej zdefiniowanie, jak też poddanie tego zasobu głębszej analizie. Należy pamiętać też o jej podziale na wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*) i jawną (*explicit knowledge*), którego dokonali Nonaka i Takeuchi [Gableta 2009, s. 21].

Przegląd licznych definicji wiedzy pozwala stwierdzić, że jest to pojęcie względne i wieloznaczne, zatem może być też różnie interpretowane. W niniejszym artykule skoncentrowano się w szczególności na tej drugiej, rozumianej także jako zasób przedsiębiorstwa wykorzystywany do budowania przewagi konkurencyjnej. Znaczenie tego zasobu docenił już we wczesnych latach 90. ubiegłego wieku P.F. Drucker [Kornacka, Marek 2001, s. 278], co potwierdzili kolejni badacze, z roku na rok podnosząc jej wartość. Dla przykładu, Pańkowska traktuje wiedzę jako podstawowy warunek racjonalności i efektywności przedsiębiorstwa, decydujący o jego konkurencyjności, pozwalający na adaptację organizacji do otoczenia, czynnik stwarzający możliwość jego rozwoju oraz element usprawniający projektowanie i realizację kluczowych procesów firmy [Pańkowska 2004, s. 276–277].

3. Proces zarządzania kapitałem ludzkim a zarządzanie wiedzą

Powyższe definicje pokazują, że wymieniane zasoby (kapitał ludzki i wiedza) współistnieją ze sobą i mają wiele cech wspólnych. Traktowane są jako aktywa intelektualne [Probst i in. 2002, s. 35–36], a odpowiednie zarządzanie nimi, uwzględniające zarówno zasoby wewnętrzne, jak i zewnętrzne, przekształca je w kapitał firmy [Świetlik, Łoboda]. Kapitał ten nazywany jest sumą doświadczeń i wiedzy, na którą składają się nie tylko pomysły i umiejętności pracowników, ale również systemy i procedury, jednostki badawcze, aktywa marketingowe oraz różne niezliczone aspekty kultury firmy, które przyczyniają się do jej sukcesu. Tworzą go pracownicy,

klienci, dostawcy, stosunki biznesowe, a także nowoczesne struktury zarządzania wspierające jej rozwój [Grzywacz, Lorek 2005, s. 124]. Podkreślając zatem istotę znaczenia zarządzania wiedzą dla rozwoju zasobów ludzkich i wzrostu konkurencyjności organizacji, przyjęto, że istnieją przesłanki do łącznego traktowania tych zagadnień [Lewicka 2010, s. 197], gdyż nie ulega wątpliwości, że sukces w tym zakresie uwarunkowany jest jednak łączeniem wiedzy indywidualnej pracowników z wiedzą przedsiębiorstwa. Osiągnąć go można m.in. poprzez zatrudnienie osób z dużym zasobem wiedzy, następnie efektywne zarządzanie tym zasobem. W tym obszarze szczególną rolę pełni zarządzanie kapitałem ludzkim. W literaturze przedmiotu najczęściej definiowane jest jako strategiczna metoda kierowania najcenniejszym zasobem organizacji, a mianowicie ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji celów firmy. Armstrong wśród celów zarządzania zasobami ludzkimi wymienia wiele działań wspierających cele organizacji, stanowiących element procesu kierowania nią. Są to m.in. [Armstrong 2004, s. 19]:

- planowanie zatrudnienia;
- pozyskanie i zatrzymanie w przedsiębiorstwie wykwalifikowanych, dobrze zmotywowanych i zaangażowanych pracowników;
- podnoszenie kwalifikacji i rozwijanie naturalnych możliwości, potencjału ludzi, poprzez zapewnianie szkoleń i szans rozwoju;
- utrzymanie harmonijnych i efektywnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami, a także stworzenie klimatu sprzyjającego rozwijaniu się wzajemnego zaufania;
- zorganizowanie warunków sprzyjających pracy zespołowej;
- ocena pracowników pod kątem wydajności i efektywności;
- motywowanie pracowników.

Wymienione działania procesu zarządzania kapitałem ludzkim, czyli pozyskiwanie pracowników, obejmujące: planowanie zatrudnienia, zaprojektowanie stanowisk pracy sprzyjających zarządzaniu wiedzą, rekrutację i selekcję, niewątpliwie wiąże się z procesami lokalizowania, pozyskiwania i zatrzymywania wiedzy. Szkolenie i doskonalenie kompetencji sprzyja jej rozwojowi, jak też umożliwia jej pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie. Z kolei efektywne motywowanie – jej zatrzymanie, a także dzielenie się nią. Zatem jest to proces wymagający właściwie zaprojektowanego systemu zarządzania, którego wartość uzależniona będzie w dużym stopniu od posiadanych zasobów, ale i narzędzi oraz umiejętności ich wykorzystania.

Ciekawie charakteryzuje zarządzanie zasobami wiedzy Mikula, prezentując je w znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym, obejmującym system stanowisk i zespołów pracowniczych. Zarządzanie wiedzą w znaczeniu funkcjonalnym według autora to koncentracja na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy i procesach z nią związanych poprzez realizację podstawowych funkcji zarządzania. Znaczenie procesowe oznacza stworzenie odpowiednich warunków umożliwiających sprawną realizację funkcji operacyjnych

(struktury procesowe, właściwa kultura, klimat do dzielenia się wiedzą). Z kolei znaczenie instrumentalne to zastosowanie odpowiednich instrumentów w procesie zarządzania, do których zaliczyć można systemy informacyjne, motywacyjne oraz narzędzia i metody wspomagające proces zarządzania wiedzą (por. [Mikuła 2010]).

Poniżej przedstawiono wybrane wyniki badania obrazujące praktyki w zakresie zarządzania wiedzą w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach¹.

Tabela 1. Elementy zarządzania wiedzą w badanych firmach

Sposoby pozyskania wiedzy do firmy	Odpowiedzi (w %)		
	mikro	mała	średnia
Rekrutacja specjalistów	44,0	67,5	73,9
Technologie i patenty	20,0	37,5	43,4
Szkolenia	28,8	32,5	86,9
Benchmarking	–	–	8,7
Narzędzia i metody sprzyjające rozwijaniu i dzieleniu się wiedzą			
Organizacja i finansowanie szkoleń	22,2	45,0	87,0
Narady formalne	31,1	40,0	74,0
Praca w zespołach	26,6	37,5	69,5
Systemy informatyczne	11,1	37,5	73,9
Spotkania integracyjne	6,6	30,0	86,9
Nowoczesne metody zarządzania	–	25,0	69,5
Sposoby motywowania do zatrzymania wiedzy i dzielenia się nią			
Pozostawienie w firmie pracowników z długoletnim doświadczeniem	66,6	72,5	86,9
Możliwość rozwoju zawodowego	44,4	55,0	82,6
Życzliwość wobec innowacyjnych pomysłów	22,2	30,0	69,5
Nagradzanie twórczego zaangażowania	11,1	18,4	21,7
Możliwość awansu	26,6	20,0	73,9
Wysokie zarobki	17,7	35,0	52,2
Sposoby kodyfikowania wiedzy			
Elektroniczne bazy danych	37,7	55,0	86,9
Mapy wiedzy	–	20,0	53,0
Dokumentacja w wersji papierowej	55,5	72,5	82,6
Mapy ekspertów	–	–	17,3

Źródło: wybrane odpowiedzi z przeprowadzonego badania.

¹ Badanie własne, objęto nim 108 firm należących do sektora MŚP z województwa kujawsko-pomorskiego, warmińsko-mazurskiego oraz mazowieckiego. Badanie realizowano w 2010 r.

Praktyki stosowane w firmach należących do omawianego sektora pokazują, że występują tendencje rozwojowe w zakresie zarządzania wiedzą. Najczęściej proces ten jest realizowany jako jeden z elementów ogólnego zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak prezentowane dane pokazują, że przebiega on inaczej w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, co oznacza, że wielkość przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla jego przebiegu. Najkorzystniej sytuacja przedstawia się w średnich firmach. One też wymieniły najwięcej korzyści płynących z zarządzania wiedzą (tab. 2).

Tabela 2. Korzyści płynące z procesu zarządzania wiedzą

Korzyści	Odpowiedzi (w %)		
	mikro	mała	średnia
Wzrost efektywności pracy	26,6	40,0	65,2
Chęć do podwyższania kwalifikacji	22,2	20,0	86,9
Przepływ i wymiana doświadczeń	44,4	80,0	95,6
Podwyższenie jakości (wyrobów, usług)	26,6	37,5	87,6
Polepszenie wizerunku	11,1	27,5	42,4
Rozbudowa infrastruktury	20,0	35,0	73,9
Wzrost zatrudnienia	6,6	32,5	69,5
Wprowadzenie innowacji	17,7	37,5	82,6

Źródło: wybrane odpowiedzi z przeprowadzonego badania.

W mniejszych niestety sytuacja przedstawia się mniej korzystnie, począwszy od sposobów pozyskiwania wiedzy, przez jej rozwijanie, po sposoby jej kodyfikowania, np.: brak nowoczesnych metod zarządzania, narzędzi IT, niskie kompetencje pracowników, w szczególności z długim stażem, a zatem pewnie i doświadczeniem, którym warto się dzielić. Informacje te dowodzą, że nie we wszystkich firmach tworzy się warunki do kreowania i dzielenia się wiedzą, jak też jej zatrzymania – temu właśnie sprzyjają nowoczesne metody zarządzania oraz efektywne systemy motywowania. Do najczęściej wymienianych przeszkód utrudniających zarówno wdrożenie zarządzania wiedzą, jak i wprowadzenie nowoczesnych technologii, które w znacznej mierze wspomagają realizację tego procesu, należą bariery wewnętrzne, m.in.: hierarchiczne struktury organizacyjne, sztywne zakresy zadań, rygorystyczne przestrzeganie drogi służbowej i nadmierną formalizację. Ważną przeszkodą w mniejszych firmach jest brak odpowiedniej infrastruktury do stosowania IT. Jednakże najważniejszą barierą są pracownicy, ich niechęć do nowości i brak kompetencji (tab. 3).

Dlatego też w procesie zarządzania kapitałem ludzkim nie należy pomijać czynników związanych z efektywnym motywowaniem pracowników-posiadaczy wiedzy.

Tabela 3. Bariery utrudniające wdrażanie procesu zarządzania wiedzą

Bariery	Odpowiedzi (w %)		
	mikro	mała	średnia
Brak odpowiedniego sprzętu komputerowego	77,7	72,5	43,4
Wysokie ceny specjalistycznych programów	95,5	75,0	69,5
Brak umiejętności obsługi systemów informatycznych (w szczególności dotyczy grupy 45+)	60,0	55,0	52,2
Przeszkody organizacyjne (sztywne zakresy obowiązków itp.)	66,6	45,0	53,0
Opór załogi wobec zmian	88,8	80,0	73,9

Źródło: wybrane odpowiedzi z przeprowadzonego badania.

4. Uwarunkowania i możliwości generowania wiedzy spersonalizowanej

Jak już wspomniano, jedną z odmian wiedzy jest wiedza cicha. W literaturze nazywana też milczącą, niewyraźną, ukrytą lub spersonalizowaną [Gableta 2009, s. 21]. Jeśli mówimy o tego rodzaju wiedzy, to w odniesieniu do kapitału ludzkiego jest ona zbiorem koncepcji, doświadczeń i przekonań, którymi warto się dzielić... [Golata 2004, s. 52]. Tak pojmowana ma priorytetowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu przez organizacje, należy bowiem nadmienić, że to dzięki umiejętności, a często też intuicji człowieka/pracownika może nastąpić w odpowiednim czasie uruchomienie właściwej części wiedzy wyrażalnej [Gableta 2009, s. 22]. Dlatego też menedżerowie szukają odpowiedzi na nurtujące ich często pytania, a mianowicie, co należy zrobić, aby uzyskać jak najwyższy jej poziom, aby pracownicy lub potencjalni kandydaci zechcieli się nią podzielić z organizacją. Liczne badania, praktyki oraz rozważania teoretyczne pokazują, że niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających jej pozyskaniu, rozwojowi oraz jej wykorzystaniu. Należy również podkreślić, że podstawą prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania kapitałem ludzkim i wiedzą jest przede wszystkim zmiana modelu zarządzania w sferze personalnej, czyli zmiana w podejściu do pracownika. Powyższe potwierdzone jest w kolejnych definicjach, w których autorzy nawiązują do troski o zasoby ludzkie (zasoby wiedzy), wymagające odpowiedniego zarządzania ich umiejętnościami i motywacją wewnętrzną. Z tego też powodu współcześnie odchodzi się od modelu zarządzania, który pojmował pracownika jako człowieka zewnątrzsterownego, na rzecz koncepcji potencjału ludzkiego, opartej na założeniu, że zasoby ludzkie to potencjał, w który należy inwestować oraz stale aktywizować.

W tabeli 4 pokazano jeden z przykładów ewolucji funkcji personalnej.

Analizując prezentowany przykład, można zauważyć, że wzbogacono zbiory kolejnych jej założeń o partycypację w zarządzaniu oraz rozwój kompetencji personelu, uwzględniając również życie prywatne pracowników. Oznacza to, że współ-

Tabela 4. Trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie trendu	Podstawowe problemy
Biurokratyzacja (lata 50. i 60. XX w.)	Administrowanie dokumentacji personalnej
Instytucjonalizacja (lata 60. XX w.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja (lata 70. XX w.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80. XX w.)	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80/90. XX w.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy
Tworzenie wartości (koniec XX w., początek XXI)	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym

Źródło: [Pocztowski 2003, s. 19].

częściej decyzje polityki personalnej koncentrują się na realizowaniu celów przedsiębiorstwa oraz pracowników.

Końcowe etapy ewolucji funkcji personalnej są wyrazem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, która współcześnie realizowana jest nie tylko na poziomie operacyjnym, ale także w wymiarze strategicznym, zatem obejmuje decyzje mające dalekosiężne znaczenie dla procesu rozwoju kapitału ludzkiego [Pocztowski 2003, s. 20]. Dlatego też zarządzanie współczesnymi aktywami organizacji, do których zalicza się m.in.: wiedzę, kwalifikacje i motywacje personelu, znacznie różni się od zarządzania tradycyjnymi zasobami.

Poniżej wyróżniono kilka nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania [Zbiegień-Maciąg (red.) 1998, s. 9–14]:

- „Zarządzanie przez cele” – zakłada stawianie zadań pracownikom w formie celów do osiągnięcia oraz wymagania od nich rozpatrywania własnych zadań na tle całej skutecznej zależności i ważności celów przedsiębiorstwa.
- „Teoria Z” (W. Ouchi) – jest uzupełnieniem „teorii X, Y” McGregora – zakłada wzajemne zaufanie między stronami procesu zarządzania, wzrost zaangażowania pracowników i najwyższą jakość życia w pracy. Warto nadmienić, że ta koncepcja lansuje „Kulturę My”. W Japonii „My” to pracownicy i menedżerowie razem. Niestety, podejście to nie jest powszechne w Europie. Nadal w wielu firmach menedżerowie myślą „My” o sobie i „Oni” o pracownikach.
- Organizational Development (OD) – wywodząca się z teorii Herzberga, w nowej wersji zakłada nieustającą zmianę stosunków pracy, a tym samym przesunięcie organizacji na wyższy poziom funkcjonowania. Preferuje grupowe techniki motywowania, które zapewniają wzrost wydajności i wzrost poziomu zadowolenia pracowników.
- „Speed Management” – docenia pracowników, którzy gwarantują „dzisiaj pomysł – jutro wdrażanie”.

Wymienione koncepcje preferują bezpośredni kontakt kadry menedżerskiej z podległym personelem, co sprzyja stymulowaniu aktywności pracowników.

Do metod tych zalicza się również zarządzanie przez: wyjątki, wyniki, partycypację, motywację, a także konflikt [Kamińska, Warzyński 2011, s. 137].

W prezentowanych modelach można zauważyć przejście z „siły roboczej” na „siłę pomysłów”, w których kluczowym celem jest kształtowanie postaw innowacyjnych wszystkich ludzi związanych z przedsiębiorstwem. Ideą modelu pomysłów jest potraktowanie każdego pracownika jako potencjalne źródło wiedzy oraz przewagi konkurencyjnej. Jedną z propozycji urzeczywistnienia tej idei może być wykorzystanie w kierowaniu koncepcji zachowań swobodnych, elastycznych oraz dużej autonomii. Zakłada ona, że uwolnienie jednostki od wykonywania pewnych czynności w określonym czasie daje swobodę, dzięki której może wzrosnąć efektywność następnego działania.

Z powyższego wynika, że nie tylko wydajność pracy może mieć wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim jego filozofia, aby ją osiągnąć, potrzebne są odpowiednie kompetencje, motywacja i zaangażowanie nie tylko pracowników podległych, ale przede wszystkim osób kierujących. W prezentowanym modelu pojawiają się takie pojęcia, jak zmiana i rozwój. Dotyczą one również sylwetki menedżera personalnego prowadzącego odpowiednią politykę kreowania zmian – kreowania przyszłości. Nowoczesny kreator nie może natomiast pomijać czynników związanych z motywowaniem, uwzględniających szeroko rozumiany system szkoleń rozwijający wiedzę i umiejętności pracowników (zob. [Kamińska 2010, s. 358–359]).

5. System motywowania jako istotny instrument w procesie zarządzania kapitałem ludzkim

System motywowania bez wątpienia odgrywa ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najogólniej definiowany jest jako zbiór oddziaływań na pracowników, który zaspokaja ich potrzeby w sposób najbardziej pobudzający do aktywności zawodowej. Jest to, krótko ujmując, proces oddziaływania na motywację, w literaturze przedmiotu nazywany motywowaniem. To, co różni te dwa pojęcia, to fakt, że motywacja przedstawia stan i ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego. Jest to zatem proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 10]. Jest zatem istotną częścią roli i misji kierownika, polegającą na pracy z innymi, przy pomocy których można osiągnąć cele firmy [Penc 1996, s. 11]. Podobnie motywowanie definiuje Haber. Zdaniem autora polega ono na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki któremu wyko-

nywana przez niego praca może stać się podstawą realizacji celów firmy [Haber 1998, s. 4]. Dlatego zakłada się, że kierownicy, aby dobrze wywiązywać się z pełnionej funkcji, powinni znać czynniki, które skłaniają ludzi do określonego działania w procesie pracy, czyli poznać i zrozumieć ich cele lub oczekiwania. Przy tym powinni dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywowania oraz znać warunki ich skutecznego stosowania [Borkowska 1985, s. 11]. Niestety pytanie o efektywny czy skuteczny system motywowania pozostaje ciągle bez jednoznacznej odpowiedzi. Podejmując próbę jej odnalezienia, w szczególności oceny efektywności systemu, wydaje się zasadne wyjaśnienie, co kryje ten termin.

Przegląd definicji pokazuje, że termin „efektywność” w szerokim rozumieniu obejmuje różne kategorie, jak np. [Balcerak 2010, s. 22]: ekonomiczność, wydajność, użyteczność, kompetencyjność, funkcjonalność, moralność, komunikatywność.

Można też spotkać definicje, w których niejednokrotnie pojęcie efektywności utożsamiane jest z terminem „sprawność” [Szymczak 1993, s. 516]. Sprawność natomiast jest kategorią wywodzącą się z prakseologii. W jej ujęciu koncentruje się na sprawnym działaniu, a sprawne działanie – przyjmując za T. Kotarbińskim – zawiera w sobie skuteczność, korzystność oraz ekonomiczność [Kędziorski 2007, s. 30–31].

Inni autorzy efektywnością nazywają cechę działań skutkujących pozytywnym wynikiem bez względu na to, czy był on zamierzony, czy nie [Listwan (red.) 2005, s. 33]. Zatem ocena efektywności zawiera znacznie więcej niż ewolucję działań zmierzających do uzyskania wyznaczonych celów, uwzględnia bowiem skuteczność w połączeniu ze sprawnością [Lipka 2008, s. 10].

W dalszych rozważaniach nad efektywnością zasadne wydaje się nawiązanie do efektywności organizacyjnej, gdyż konceptualizacja efektywności przeszła ewolucję od etapu w cyklu planowania i kontroli do procesu realizującego oprócz diagnozy również prognozę, formułowanie strategii, wspieranie komunikacji czy uczenie się organizacji. Stąd też w literaturze wyróżnia się także holistyczne podejście do oceny efektywności organizacyjnej, wspomagające zarządzanie organizacją w wielu sferach, takich jak np.: planowanie, kontrola, strukturyzowanie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji, jak też motywowanie pracowników [Balcerak 2010, s. 22].

Z powyższego wynika, że ocena efektywności organizacji może odnosić się do całego przedsiębiorstwa, określonych komórek organizacyjnych, jak też procesów i podejmowanych działań. Przy czym w każdym z wymienionych istotne jest opracowanie zestawu narzędzi służących do analizy efektywności, przyjmując, iż zgodnie z koncepcją interesariuszy nie ma uniwersalnego miernika efektywności. Dlatego też przy jej ocenie należy uwzględnić przede wszystkim te rodzaje nakładów i efektów, które są w danym przypadku istotne dla podmiotu zainteresowanego [Bielski 2004, s. 67]. Z uwagi na charakter prowadzonych analiz (badanie efektywności systemu motywowania do generowania wiedzy) autor przyjął jako miarę – postrzeżenie przez pracowników systemu motywowania.

6. Ocena efektywności narzędzi motywowania – badania własne

Problematyka badania efektywności systemów motywowania coraz częściej jest przedmiotem badań zarówno teoretyków, jak i praktyków (menedżerów firm). Badaniu podlega często skuteczność metod, środków i narzędzi wykorzystywanych w procesie motywowania, wpływających na efekty dla organizacji, jak też dla pracownika. W tym drugim przypadku, badając dany system, chodzi zarówno o satysfakcję z wykonywanej pracy, jak i korzyści otrzymywane w związku z jej świadczeniem. Warto jednak nadmienić, że w ocenie satysfakcji należy uwzględnić fakt, iż na satysfakcję z pracy mogą wpływać oprócz właściwie dobranych motywatorów również czynniki indywidualne, takie jak: wiek, stan zdrowia, osobowość, a czasami status społeczny, posiadanie rodziny czy nawet rodzaj kontaktów społecznych. W dużej mierze wpływa też dostosowanie zadań do zdolności jednostki, jak np. wymagania danego stanowiska pracy. Osoby, których inteligencja, wiedza, poziom aspiracji przewyższają wymagania stanowiska pracy, nie znajdują w niej dla siebie zadań, które będą ich satysfakcjonowały. Podobnie jest z warunkami pracy lub działaniami współpracowników, gdy uniemożliwiają pracę wysokiej jakości, powodują dyskomfort psychiczny czy fizyczny [Kamińska, Warzyński 2009, s. 199].

Z powyższych rozważań wynika, że motywowanie stanowi ważną i zarazem trudną w realizacji funkcję zarządzania, dotyczy bowiem zasobu ludzkiego. Ludzie natomiast, jak żadne inne aktywa organizacji, są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej [Moczyłowska 2010, s. 7]. Budując system motywowania, najczęściej uwzględnia się jedynie pewne ogólne prawidłowości w zachowaniu człowieka, a tymczasem w określonych sytuacjach wydaje się konieczne analizowanie wielu różnych uwarunkowań związanych z cechami konkretnych osób, na które działają różne motywy.

6.1. Metodologia badania

Celem przeprowadzonego badania była ocena systemów motywowania pracowników zatrudnionych w sektorze MŚP. W szczególności dotyczyła aspektu zaangażowania pracowników w procesy pracy, kreowania wiedzy w organizacji, jej rozwoju oraz dzielenia się nią.

Badanie przeprowadzono na próbie celowej, wykorzystując ankietę. W doborze próby istotne było, aby zdefiniowana grupa respondentów była liczna oraz jak najbardziej zróżnicowana ze względu na profil działalności i zajmowane stanowisko. Badaniem objęto 600 respondentów – pracowników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, po 200 z każdej badanej grupy. Przedsiębiorstwa w większości działają na terenie województwa kujawsko-pomorskiego oraz województw ościennych. Badanie realizowano w okresie od lutego do października 2011 r.

Autorka nadmienia, że prezentowane badania nie są w pełni reprezentatywne, pokazują jednak częste praktyki stosowane w badanym sektorze, a pozyskane dzięki nim dane empiryczne dały podstawę do sformułowania kilku wniosków dotyczących procesu motywowania pracowników sektora MŚP w aspekcie zarządzania wiedzą.

6.2. Ocena narzędzi motywowania pracowników mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw

Ankietowani dokonali oceny systemu motywowania w przedsiębiorstwie, w których pracują, w przekroju 17 czynników (narzędzi) wpływających na jakość zarządzania wiedzą, wskazując częstotliwość ich stosowania (1 – rzadko, 2 – często, 3 – bardzo często). Liczbę wskazań ilustruje tab. 5.

Tabela 5. Częstotliwość stosowania narzędzi motywowania w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach

Narzędzia motywowania zachęcające do dzielenia się wiedzą, jej zatrzymania i rozwoju	Częstotliwość wskazań (w %)								
	mikro			małe			średnie		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Wysokość wynagrodzenia	60,0	33,0	7,0	55,0	40,0	5,0	26,0	58,0	16,0
Możliwość rozwoju zawodowego	75,0	25,0	–	49,0	45,0	6,0	28,0	55,5	16,5
Dobre stosunki międzyludzkie w zespołach	5,0	30,0	65,0	15,5	49,5	35,0	40,0	48,0	12,0
Możliwość awansowania	77,5	15,0	2,5	65,0	29,0	6,0	25,0	48,0	27,0
Nagradzanie twórczego zaangażowania	65,0	35,0	–	35,0	59,0	6,0	38,0	53,5	8,5
Swoboda w działaniu (autonomia)	50,0	35,0	15,0	57,5	30,0	12,5	23,5	59,0	17,5
Sposób komunikowania	60,0	30,0	10,0	47,0	33,0	20,0	30,0	54,0	16,0
Udział w zarządzaniu (partycypacja)	75,0	15,0	10,0	70,0	28,0	2,0	57,5	28,0	14,5
Możliwość wykonywania trudnych zadań	60,0	28,0	15,0	47,5	40,0	12,5	35,0	49,5	15,5
Uznanie ze strony przełożonych	50,0	39,0	11,0	47,0	42,0	11,0	39,5	48,5	12,0
Elastyczny czas pracy	95,0	5,0	–	80,0	20,0	–	42,0	42,0	16,0
Możliwość godzenia życia zawodowego z osobistym	46,0	39,0	15,0	45,0	30,0	25,0	35,0	35,0	30,0
Klimat dla twórczych pomysłów	40,0	35,0	25,0	47,0	38,0	15,0	28,5	43,5	28,0
Organizacja pracy (praca w zespołach)	45,0	30,0	25,0	36,5	47,5	16,0	29,0	55,0	16,0
Komfortowe (fizyczne) warunki pracy	55,0	35,0	10,0	39,0	41,0	20,0	25,0	75,0	–
Systemy i narzędzia IT	76,5	16,0	7,5	57,5	32,5	10,0	16,5	59,0	24,5
Bezpieczeństwo zatrudnienia	30,0	45,0	25,0	28,0	42,0	30,0	47,0	43,0	10,0

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane wyniki potwierdzają postawioną hipotezę, że nie we wszystkich przedsiębiorstwach (mowa przede wszystkim o mikro- i małych firmach) tworzy się odpowiednie warunki do kreowania, rozwijania wiedzy, jak też jej zatrzymania.

Analiza porównawcza wskazań w każdej grupie pokazuje, że funkcjonujące w nich systemy motywowania różnią się znacznie, w szczególności w takich kategoriach, jak możliwość rozwoju zawodowego, awansowanie, nagradzanie twórczego myślenia, partycypacja w zarządzaniu, elastyczny czas pracy oraz wynagrodzenie.

Największe jednak różnice, podobnie jak w badaniu pierwszym, dotyczą stosowania systemów i narzędzi informatycznych umożliwiających sprawniejszy przepływ wiedzy i informacji.

Niewątpliwie jedną z przyczyn, jeśli chodzi o rzadkość stosowania technologii IT, są wysokie ceny sprzętu oraz programów, co – jak wspomniano – dla mniejszych firm stanowi poważną barierę.

Z kolei fakt, że pracownicy średnich przedsiębiorstw mogą częściej liczyć na wyższe wynagrodzenie, przypuszczalnie wynika stąd, że w tych organizacjach istnieje więcej możliwości manewrowania narzędziem, jakim jest płaca. Zazwyczaj w większych przedsiębiorstwach systemy wynagrodzeń są bardziej urozmaicone i zawierają więcej składników niż systemy stosowane w mniejszych firmach.

Podobnie może być w przypadku awansowania. Nie jest on zbyt popularnym narzędziem motywowania wykorzystywanym w mikro- i małych firmach. Najprawdopodobniej wiąże się to z faktem niestosowania go w procesie motywowania pracowników niekiedy z przyczyn uzasadnionych. W firmach zatrudniających niewielką liczbę pracowników nie ma często możliwości wytyczania ścieżek karier zawodowych (np. brak hierarchii stanowisk), zwłaszcza jeśli chodzi o awans pionowy.

Pozostałe przyczyny, jak np. organizacja pracy czy szkolenie pracowników, są mniej uzasadnione, gdyż istnieją możliwości skorzystania z programów UE (często oferujących szkolenia bezpłatne). Podobnie jeśli chodzi o organizację pracy (w szczególności dotyczy autonomii), która również „nie kosztuje”, a zapewnia pewną swobodę działania, zwiększa decyzyjność oraz twórczość myślenia.

Natomiast należy podkreślić, że systemy motywowania badanych firm należących do sektora MŚP spełniają swą rolę najlepiej w zaspokajaniu oczekiwań związanych z potrzebą dobrych relacji. Jest to pozytywny akcent, gdyż zakłada się, że emocjonalna bliskość członków załogi stwarza dogodne podłoże do wzajemnej wymiany myśli i poglądów, do dzielenia się wiedzą. Relacje te powinny być jednak wspierane odpowiednią kompozycją innych narzędzi niezbędnych do generowania wiedzy w organizacjach.

7. Podsumowanie

Jeśli przyjąć, że jednym ze skutecznych narzędzi służących do efektywnego kierowania kapitałem ludzkim i wiedzą mogą być systemy motywowania, zasadne wydaje się, iż jednym z podstawowych celów każdego przedsiębiorstwa powinno być

opracowanie takiego systemu, który będzie odpowiadał oczekiwaniom pracowników, będzie ich motywował do lepszej, kreatywniejszej pracy, a jednocześnie będzie skutecznym narzędziem, dzięki któremu organizacja osiągnie zamierzone cele.

Jednakże tworząc system motywowania, warto zapoznać się z systemem wartości swoich pracowników, a przede wszystkim zgłębić tajniki motywowania, o których mówią znane teorie motywacji. Warto wiedzieć, że inaczej motywuje się tych pracowników, których efektem pracy są twórcze rozwiązania, a inaczej tych, od których oczekuje się głównie bezwzględnego przestrzegania procedur i poleceń [Tyborska 1999].

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bal-Woźniak T., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Balcerak A., *Erozja i dywergencja celów w ocenie efektywności organizacyjnej*, za: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Bielski M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Gableta M., *Uwarunkowania i możliwości wzrostu i rozwoju wiedzy spersonalizowanej w organizacji*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
- Golata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
- Grzywacz J., Lorek E., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie – istota i metody pomiaru*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, ZN 60, Warszawa 2005.
- Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Jaki A., *Kapitał intelektualny jako składnik kapitału przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie, Kraków 2000.
- Kamińska B., *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje*, [w:] F. Blok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek – Praca – Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2010.
- Kamińska B., Warzyński M., *Marketing personalny – zaspokojenie oczekiwań pracowników*, [w:] A. Banasiak (red.), *Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządzania*, SWSPiZ, Łódź 2009.
- Kamińska B., Warzyński M., *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011.
- Kędziorski L., *Sprawność działań przedsiębiorstw*, „Pieniądze i Więź” 2007, nr 3.
- Kornacka D., Marek S., *Zasoby i ich rola w przedsiębiorstwie*, [w:] S. Marek (red.), *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4.

- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, www.e-mentor.edu.pl (20.04.2011).
- Moczyłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
- Pańkowska M., *Zabezpieczenie wiedzy w organizacjach gospodarczych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Szablewski A., Sajkiewicz A., Herman A., *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1993.
- Świetlik K., Łoboda P., *Zarządzanie wiedzą w e-biznesie. Wyzwania dla nowej ekonomii*, www.e-marketing.pl (20.04.2011).
- Tyborowska J., *Symptomy (de) motywacji*, „Personel” 1999, nr 11.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1998.

DETERMINANTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Summary: Human resources, especially their intellectual capability, are considered to be one of the most essential capitals of an enterprise. However, in order to achieve it, appropriate resource management is indispensable. The aim of the article is to identify the determinants and possibilities of personalized knowledge development in an organization. It also refers to the system of motivation which is accepted as the most effective tool in successful management of human resources.

Keywords: human resources, knowledge, productivity, the system of motivation.