

PRACE NAUKOWE

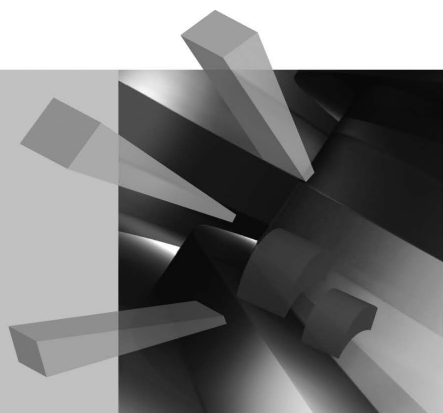
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisiecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: mieczyslaw.morawski@ue.wroc.pl

PROCESY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ Z UDZIAŁEM PRACOWNIKÓW KLUCZOWYCH W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH TURYSTYCZNYCH

Streszczenie: We współczesnej gospodarce pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy w przede wszystkim od stopnia sprawności procesów akumulowania i wykorzystywania wiedzy. Jednym z priorytetów takiego systemu jest stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą między pracownikami przedsiębiorstwa. Podstawowym problemem badawczym jest teoretyczna i aplikacyjna weryfikacja warunków, motywów i metod zachęcających kluczowych pracowników przedsiębiorstwa, posiadających unikalne kompetencje i decydujących o pozycji konkurencyjnej firmy, do przekazywania wiedzy pracownikom o niższych kompetencjach, na przykład nowo zatrudnionym adeptom. Głównym celem artykułu jest omówienie problematyki dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych w polskich przedsiębiorstwach turystycznych. Autor prezentuje wyniki przeprowadzonych badań opartych na kwestionariuszach ankiety i na próbie celowej kilkunastu przedsiębiorstw. Na podstawie wyników przedstawia wnioski aplikacyjne dotyczące motywowania pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą.

Słowa kluczowe: pracownik kluczowy, dzielenie się wiedzą, motywacje pracowników kluczowych, przedsiębiorstwa turystyczne.

1. Wstęp

Pozycja konkurencyjna organizacji, rozwój jej rdzeniowych kompetencji, kreowanie nowoczesnych koncepcji produktów i usług, rozpoznawalna marka i wysoka reputacja zależą w bardzo dużym stopniu od wkładu intelektualnego najlepszych pracowników. Im bardziej przedsiębiorstwo oparte jest na wykorzystywaniu wiedzy, technologii i kompetencji, tym bardziej jego efekty są wynikiem właściwego podejścia do najlepszych pracowników merytorycznych. Ich innowacyjne pomysły, rozległa i pogłębiona wiedza branżowa, długoletnie doświadczenie i praktyczne, sprawdzone umiejętności gwarantują wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z udostępnionych im przez firmę zasobów. W konsekwencji najlepsi, kluczowi dla organizacji specjaliści muszą być przez pracodawców traktowani ze szczególną troską i wrażliwością na ich potrzeby i oczekiwania. Można zaryzykować tezę, że jednym z celów

strategicznych przedsiębiorstwa jest obecnie zapewnienie najlepszym pracownikom wysokiego poziomu satysfakcji [Davenport 2005]. Jest to szczególnie widoczne w świetle nowych warunków efektywności organizacji, która zależy od dwóch istotnych elementów:

- konkurencyjnej jakości posiadanego przez przedsiębiorstwo kapitału intelektualnego,
- skutecznego wykorzystania składających się nań zasobów niematerialnych do działań operacyjnych.

W gospodarce opartej na wiedzy jednym z fundamentalnych celów każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do efektywnego zarządzania wiedzą organizacyjną [Jashapara 2004]. Wzrost efektywności zarządzania wiedzą (w zakresie pozyskiwania, kreowania, transferu i wykorzystania wiedzy) przenosi się bezpośrednio na ekonomiczny wymiar prowadzonego biznesu. Rosną marże i zyski, spadają koszty, eliminowane są zbędne elementy procesu tworzenia wartości dla klienta, produkty stają się nowoczesne, często pionierskie i bezkonkurencyjne. Wykorzystywane są coraz lepsze technologie i materiały.

Wzrost produktywności wiedzy jest możliwy między innymi dzięki maksymalnemu nieograniczonemu transferowi wiedzy, przebiegającemu także między adeptami, początkującymi i nieposiadającymi doświadczenia członkami organizacji a uznanymi pracownikami. Zaangażowanie pracowników kluczowych w transfer wiedzy, a przede wszystkim w działania na rzecz dzielenia się wiedzą (wypracowanymi przez lata umiejętnościami, wszechstronnym doświadczeniem, praktykami na różnych stanowiskach i w różnych rolach) jest jednak niezwykle trudne. Ich pozycja w organizacji wynika bowiem z unikalnej wiedzy i wysokich kompetencji. Nacisk zatem na przekazanie innym, mniej kompetentnym, podstaw własnej pozycji zawodowej w postaci oryginalnych przemyśleń, praktyk, rozwiązań i doświadczeń rodzi naturalne reakcje obronne. „Oddawanie” z takim trudem zdobytej latami wiedzy, użytecznej w procesach organizacyjnych, jest trudne w kategoriach psychologicznych. Może to być odczuwane jako głęboki dyskomfort, może wzbudzać poczucie wykorzystania, niesprawiedliwości, niemożliwej do zaakceptowania asymetrii we wzajemnym przekazywaniu korzyści i atutów. Działania na rzecz szeroko rozumianego dzielenia się wiedzą w relacjach kluczowi pracownicy – pozostali pracownicy wymagają od kierownictwa przedsiębiorstwa specyficznego podejścia, opartego na połączeniu motywacji, samodzielności i rozwoju zawodowego. Konieczne wydaje się wywołanie satysfakcji zawodowej pracowników kluczowych, jej elementem byłaby satysfakcja z przekazywania innym wypracowanych latami osobistych kompetencji. Do tego potrzebne jest ustalenie motywów, jakimi kierują się pracownicy kluczowi zaangażowani w dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami, a także stworzenie elastycznych metod wspierających dyfuzję wiedzy w organizacji.

Warto dodać, że znacząca część identyfikowanych w teorii i praktyce problemów personalnych, pozostających w obrębie zarządzania specjalistami, ma wpływ

i odnosi się do procesów zarządzania wiedzą. Są to takie kwestie, jak: pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników, o najwyższych kompetencjach i potencjale; rozwój kompetencji zawodowych, osobistych, społecznych; motywowanie pomysłowości, uczenia się i przekazywania wiedzy innym; rozwój zawodowy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się itd. Wzajemne przenikanie się spraw związanych z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim kreuje nowy obszar, newralgiczny z punktu widzenia przedsiębiorstwa [Morawski 2011]. Ma on znamiona zarządzania wiedzą II generacji, w którym przeważają zagadnienia (w postaci decyzji, metod, procesów i problemów) zarządzania pracownikami dysponującymi atrakcyjną i pożądaną dla przedsiębiorstwa wiedzą.

Na kanwie tak zarysowanego problemu badawczego warto postawić pytania badawcze. Udzielenie odpowiedzi na nie w jakimś stopniu przybliżyłoby rozwiązanie problemu dzielenia się wiedzą. Oczywiście niniejsze opracowanie nie rości sobie pretensji do wyczerpującego rozwiązania tej kwestii w relacjach pracownik kluczowy – pozostali pracownicy, aczkolwiek może stanowić mały przyczynek do rozwijającej się teorii dzielenia się wiedzą w organizacjach.

Do wspomnianych pytań zaliczymy m.in.:

Jakie są motywy pracowników kluczowych przekazywania wiedzy?

Jakie są motywy pracowników kluczowych odmawiania, powstrzymywania się, zwlekania, pozorowania, częściowego przekazywania wiedzy?

Jakie są przyczyny (psychologiczne, ekonomiczne, organizacyjne, personalne) niechęci pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą?

W jaki sposób można te przyczyny likwidować lub ograniczać?

Jakie elementy systemu zarządzania (strategia, struktura, kultura organizacyjna, technologia i infrastruktura) i w jakim stopniu decydują o skuteczności uruchomienia i przebiegu procesów zarządzania wiedzą?

Jakie warunki, związane ze środowiskiem pracy, należy stworzyć pracownikowi kluczowemu, by zachęcać go do dzielenia się wiedzą?

Jakie należy wyróżnić podstawowe motywatory do dzielenia się wiedzą (ekonomiczne – psychologiczne, materialne – niematerialne, altruistyczne – egoistyczne)?

Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Jego celem jest wstępna identyfikacja przebiegu procesów zarządzania wiedzą pod kątem motywów i metod dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych. Identyfikacja ta opiera się na niewielkiej próbie kilkunastu przedsiębiorstw i dlatego wnioski wynikające z badań należy potraktować z daleko idącą ostrożnością. Mogą być one jednak punktem wyjścia do dalszych pogłębianych badań.

2. Kontekst badawczy

Podmiotem badań są pracownicy kluczowi¹, czyli najwyższej klasy specjaliści tworzący rdzeń przedsiębiorstwa, jego intelektualną i merytoryczną elitę. Są oni grupą pracowników w decydującym stopniu wpływającą na wartość kompetencji korporacyjnych. W gospodarce wysoce konkurencyjnej, a taka jest przecież gospodarka oparta na wiedzy, posiadanie unikatowych i przy tym ważnych dla przedsiębiorstwa kompetencji stanowi źródło wyjątkowej pozycji organizacyjnej. Posiadana wiedza jest wiedzą zaawansowaną, innowacyjną, unikatową i w związku z tym ma zawsze charakter wybitnie indywidualny. Jej bogate i zróżnicowane zasoby są efektem długoletniego procesu uczenia się. Nawarstwiająca się latami wiedza, skumulowana w ciągu życia jednostki, składająca się z informacji, doświadczeń, stosowanych praktyk, przemyśleń, spostrzeżeń i ukształtowanych umiejętności, ma niepowtarzalny charakter, ucieleśniony w osobie dojrzałego specjalisty. Pracownicy ci mogą posiadać rozległą sieć kontaktów w innych przedsiębiorstwach danej branży, w instytucjach biznesowych czy stowarzyszeniach zawodowych.

Tacy pracownicy kluczowi nie mają często żadnych powodów, żeby się bezinteresownie dzielić wiedzą. Dzięki unikatowej wiedzy i opartych na niej kompetencjach czują się potrzebni, niezbędni, a przez to wyjątkowi i w konsekwencji mają duże poczucie bezpieczeństwa, jeśli chodzi o relacje z pracodawcą. Wydaje się więc, że najlepsi specjaliści mają prawo oczekiwać wyjątkowego traktowania, adekwatnego do osiągniętych wyników i reprezentowanego potencjału. Jeśli przedsiębiorstwo traktuje te osoby tak samo jak pracowników o niewyróżniających się kompetencjach i przeciętnych efektach, musi liczyć się z negatywnymi reakcjami z ich strony. Jeśli pracownicy, posiadający cenione umiejętności czują się nadmierne wykorzystywani lub niedoceniani, szybko odejdą do konkurencyjnych firm. Bez usatysfakcjonowanych pracowników kluczowych trudno stworzyć efektywny model transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Nie jest to jednak problem łatwy do rozwiązania. W przypadku pracowników kluczowych wzrost satysfakcji nie zawsze musi wynikać ze wzrostu pieniężnych form wynagradzania. Podobny albo wyższy poziom wynagrodzenia mogą oni otrzymać w innej firmie. Często liczy się coś innego. Wysokiej klasy specjaliści są dumni ze swoich dokonań zawodowych i dlatego oczekują respektu i szacunku dla swojej osoby. Wysokie poczucie własnej wartości, wynikające z spektakularnych wyników pracy, wyjątkowości kompetencji, niezastępowalności w pełnieniu określonych funkcji w danej firmie, skutkuje pewną nadwrażliwością na punkcie ocen formułowanych przez innych: współpracowników, menedżerów.

¹ Zawarta w tym punkcie charakterystyka pracowników kluczowych wynika z wcześniejszych ustaleń Autora niniejszej publikacji: przeprowadzonych badań empirycznych w przedsiębiorstwach, rozmów z menedżerami wyższego szczebla, a także dyskusji prowadzonych na konferencjach i sympozjach.

W świetle wcześniejszych badań empirycznych autora niniejszego opracowania profil cech pracownika kluczowego w przedsiębiorstwach przemysłowych przedstawia się następująco:

Tabela 1. Cechy pracownika kluczowego

Cechy/kategorie	Pracownik kluczowy
Kompetencje merytoryczne	<ul style="list-style-type: none"> • unikalna wiedza najwyższej próby, oparta na wieloletnim doświadczeniu i wynikające stąd mistrzowskie kompetencje
Inne cenne kompetencje	<ul style="list-style-type: none"> • kompetencje przywódcze, menedżerskie i mentorskie
Potencjał intelektualny	<ul style="list-style-type: none"> • unikalny
Zastąpienie odchodzącego pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • praktycznie niemożliwe, wymaga wprowadzenia długoletnich programów sukcesji stanowisk i szkolenia następców
Forma zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • pracodawca dąży do zatrudnienia na czas nieokreślony; indywidualne umowy o pracę zapewniające pracownikowi wysoki poziom autonomii
Role organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • menedżer najwyższego szczebla • koordynator i rzecznik zmian w przedsiębiorstwie • pełnomocnik zarządu • innowator i twórca patentów • koordynator i lider wielu projektów • mentor • wewnętrzny szkoleniowiec • opiekun nowo przyjętych pracowników
Środki motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • indywidualnie ustalone wynagrodzenie • duże środki finansowe na szkolenia • umowy dotyczące udziału w zyskach firmy • komfortowe warunki pracy dopasowane do indywidualnych preferencji • elastyczny czas pracy
Osiągnięty poziom kariery	<ul style="list-style-type: none"> • mistrzostwo zawodowe • wszechstronne kwalifikacje • autorytet wiedzy i osobowości • wysoka reputacja poza przedsiębiorstwem
Kryteria oceny pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • systemowość myślenia i działania • zdolność wprowadzania zmian, głównie innowacyjnych • samodzielność w realizacji przedsięwzięć • kompleksowość działań • kreowanie następców
Zasadnicze efekty pracy	<ul style="list-style-type: none"> • inicjowanie zmian opartych na twórczym myśleniu • wdrożenie systemowych koncepcji zarządzania • tworzenie nowych generacji produktów • świadome dzielenie się wiedzą ukrytą
Kierunek kariery	<ul style="list-style-type: none"> • partner kapitałowy w firmie, współdecydujący o strategii przedsiębiorstwa

Źródło: [por. Morawski 2009].

Przedstawiony profil cech, odpowiadający sytuacji przebadanej grupy pracowników kluczowych, jest istotną wskazówką w kreowaniu środowiska pracy sprzyjającego dzieleniu się wiedzą.

3. Metodyka badań

Badania przeprowadzono na próbie celowo dobranych firm sektora usług turystycznych. Jest to sektor, który w Polsce dynamicznie się rozwija. Szczególnie gwałtowny rozwój gospodarka turystyczna odnotowała przed światowym kryzysem ekonomicznym. W roku 2008 przybyło 118 nowych hoteli, co jest największym rocznym wzrostem w dziejach polskiego hotelarstwa po II wojnie światowej. Osiągnięty poziom prawie 1,5 tys. hoteli wprawdzie w dalszym ciągu nie lokuje Polski wśród krajów hotelowo zasobnych, ale powoduje, że Polska ma hotele stosunkowo nowoczesne (60% hoteli zbudowano po 1994 r.) [Raport Departamentu Turystyki 2009, s. 4]. W polskich portach lotniczych w 2008 r. ruch pasażerski wzrósł (w stosunku do 2007 r.) o 8,06%, tj. o 1,54 mln pasażerów, natomiast w okresie styczeń–wrzesień 2008 r. liczba pasażerów wzrosła o 12,14%, tj. o 1,76 mln [Raport Departamentu Turystyki 2009, s. 8]. W tym samym roku liczba turystów zagranicznych w Polsce wyniosła 12,96 mln [Raport Departamentu Turystyki 2009, s. 11]. W ciągu trzech kwartałów 2011 r. ruch pasażerski na polskich lotniskach wzrósł o 5,7% w porównaniu z 2010 r. Największy wzrost zanotowały porty lotnicze w Warszawie (8,3%) i Gdańsku (10%). W roku 2011 liczba turystów zagranicznych wyniosła 13,15 mln [Raport Instytutu Turystyki 2011].

Badania przeprowadzono na początku 2012 r. Wzięło w nich udział 14 przedsiębiorstw turystycznych zlokalizowanych w południowej Polsce, w tym 3 duże hotele, zatrudniające powyżej 50 pracowników, 6 małych hoteli zatrudniających od 10 do 50 pracowników oraz 5 biur podróży zatrudniających od 3 do 10 pracowników (tab. 2).

Tabela 2. Charakterystyka próby badawczej

Kategoria firm	Liczba firm w próbie badawczej	Podstawowe produkty	Liczba zatrudnionych
Duże hotele	3	usługi hotelarskie, usługi spa	50–150
Małe hotele	6	usługi hotelarskie	10–50
Biura podróży	5	przyjazdy i wyjazdy turystyczne	3–10

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowany w badaniach kwestionariusz ankiety zawierał 18 pytań podzielonych na 3 bloki tematyczne: zarządzanie przedsiębiorstwem, sylwetka pracownika kluczowego, pracownicy kluczowi w procesie dzielenia się wiedzą. Respondentami byli właściciele firm lub główni menedżerowie.

4. Rezultaty badań

Wyniki badań ujęto w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane pytania i odpowiedzi z kwestionariusza ankiety

Pytania	Duże hotele	Małe hotele	Biura podróży
1. Jakie metody zarządzania są stosowane w firmie?	TQM; MBO; CRM	TQM; <i>knowledge management</i> ; <i>intellectual capital management</i> ; <i>management by competencies</i>	TQM; CRM
2. Z jakimi trzema cechami kojarzy się określenie „kluczowy pracownik” przedsiębiorstwa?	wiedza; doświadczenie; kreatywność	wiedza; doświadczenie; fachowa obsługa	odpowiedzialność; dyspozycyjność; asertywność
3. Jakie wymagania trzeba spełniać, aby zostać zaliczonym w firmie do kategorii pracowników kluczowych?	jest godny zaufania; uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy; pracuje w ważnym dziale/zespole	jest godny zaufania; posiada wykształcenie wyższe kierunkowe związane z wykonywaną pracą; pozyskuje nowych klientów; ma wieloletnie doświadczenie zawodowe; posiada umiejętności menedżerskie	ma wieloletnie doświadczenie zawodowe; posiada umiejętności menedżerskie
4. W jakich obszarach funkcjonowania firmy zatrudnieni są pracownicy kluczowi?	dyrektor hotelu; dyrektor finansowy; specjalista ds. marketingu; terapeuci; szef kuchni	kierownik recepcji; szef kuchni; kierownik fizjoterapii	dyrektor biura
5. Jakie osobiste motywy można przypisać pracownikom kluczowym, przekazującym swoją wiedzę młodszemu, mniej doświadczonemu kolegom?	obawy, że obniży się jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów; chęć otrzymania dodatkowego wynagrodzenia (lub specjalnej premii) oferowanego przez przedsiębiorstwo; podkreślenie pozycji mistrza, niekwestionowanego autorytetu w swojej dziedzinie; poczucie odpowiedzialności za rozwój mniej doświadczonych, młodszych kolegów; chęć przekazania swojego dorobku zawodowego innym, utrwalenia go w czasie	obawy, że obniży się jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów; dążenie do uzyskania zaplanowanych wyników przez zespół/firmę; poczucie obowiązku	obawy, że o obniży się jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów; dążenie do uzyskania zaplanowanych wyników przez zespół/firmę; chęć otrzymania dodatkowego wynagrodzenia (lub specjalnej premii) oferowanego przez przedsiębiorstwo

6. Jakie czynniki wpływają na efektywność dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych?	kompetencje merytoryczne pracowników kluczowych, kultura organizacyjna, strategia zarządzania kapitałem ludzkim, metody zarządzania, motywowanie pracowników kluczowych	kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego, kompetencje interpersonalne pracownika kluczowego, metody zarządzania	kultura organizacyjna, strategia zarządzania kapitałem ludzkim, kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego, metody zarządzania
7. Proszę podać przykłady sytuacji, kiedy dochodzi do dzielenia się wiedzą w relacji pracownicy kluczowi – pozostali pracownicy przedsiębiorstwa	szkolenie nowych pracowników; szkolenia stanowiskowe; zespół terapeutów – wspólne ustalanie metod terapii	szkolenie nowych pracowników; wprowadzanie nowego produktu	przygotowanie nowych ofert; szkolenia wewnętrzne
8. Jakie są stosowane środki motywacyjne, zachęcające do dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych?	wyższe wynagrodzenie zasadnicze; atrakcyjne szkolenia; wyjazdy na konferencje; umowa o pracę na czas nieokreślony	wyższe wynagrodzenie zasadnicze; atrakcyjne szkolenia; możliwość kierowania zespołem projektowym; umowa o pracę na czas nieokreślony; nieograniczony dostęp do przełożonych, włącznie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa	atrakcyjne szkolenia; udział w nagrodach uzyskiwanych przez pracowników, z którymi podzielono się wiedzą; udział w nagrodach uzyskiwanych przez zespół złożony z pracowników, z którymi podzielono się wiedzą; nieograniczony dostęp do przełożonych, włącznie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa
9. Jakie środki motywacyjne powinny być stosowane?	udział w nagrodach uzyskiwanych przez pracowników, z którymi podzielono się wiedzą; udział w nagrodach uzyskiwanych przez zespół, złożony z pracowników, z którymi podzielono się wiedzą	większa samodzielność w realizacji dotychczasowych zadań	wpływ na niektóre decyzje kadrowe, dotyczące np. obsady wakujących stanowisk pracy, rodzajów szkoleń dla pracowników; możliwość kierowania zespołem projektowym; elastyczny czas pracy

5. Analiza odpowiedzi respondentów ankiety

Wszystkie badane firmy wskazały na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, przede wszystkim określonej formy zarządzania jakością, zarządzania relacjami z klientami, ale również zarządzania wiedzą czy kapitałem intelektualnym.

Interesujące jest, że większość respondentów, odpowiadając na otwarte pytanie o cechy pracownika kluczowego, nie wskazywało cech, które jednoznacznie byłyby związane z sektorem usług turystycznych, ale na kwestie bardziej uniwersalne, jak: wiedza, doświadczenie, kreatywność, fachowość. Należy zauważyć, że odpowiedzi respondentów były podobne lub takie same we wszystkich wyróżnionych kategoriach przedsiębiorstw.

Większe zróżnicowanie odpowiedzi można zauważyć przy pytaniu 3. o wymagania, jakie należy spełnić, by zostać zaliczonym do grupy pracowników kluczowych. Respondenci wybierali bardzo różne odpowiedzi, chociaż w mniejszych firmach większe znaczenie miało wieloletnie doświadczenie i umiejętności menedżerskich, a także zdolność pozyskania nowych klientów. Prawdopodobnie, odpowiadając na tak postawione pytanie, wskazywano jednocześnie na główne kryteria awansu w małej firmie. Natomiast w dużych firmach o zakwalifikowaniu do grona pracowników kluczowych decydują wyniki (zrealizowane zadania) i uczestniczenie w pracy ważnych zespołów (działów).

Odpowiedzi na pytanie 4., w jakich obszarach firmy zlokalizowani są pracownicy kluczowi, nie dają jednoznacznego obrazu tej kwestii w firmach turystycznych. Pracownikiem kluczowym może być dyrektor, ale też główny kucharz, terapeuta albo kierownik recepcji. Jak widać, specyfika firmy turystycznej może być tak różna, jak różne są wskazane stanowiska pracowników kluczowych, co wydaje się odpowiadać realiom ich funkcjonowania. Ponadto hotele to przedsiębiorstwa, gdzie zdecydowana większość personelu uczestniczy w procesie obsługi klienta. W różnych sytuacjach, w zależności od rodzaju/segmentu klienta, charakteru pobytu (nocleg, wypoczynek, rehabilitacja), przyjętych standardów, pracownicy różnych specjalności na różnych stanowiskach pracy mogą mieć zasadniczy wpływ na stopień zadowolenia klienta. Z perspektywy klienta pracownik kluczowy to ten, który zapewnia odczuwalne duże korzyści z pobytu w hotelu.

Odpowiedzi na pytanie 5. o motywy przekazywania wiedzy przez pracowników kluczowych, można podzielić na trzy najważniejsze grupy. Pierwsza grupa motywów, które respondenci przypisują pracownikom kluczowym, to pobudki wskazujące na wysoki profesjonalizm i wysoki poziom utożsamiania się z firmą. Według respondentów, dzieląc się wiedzą, pracownicy kierują się poczuciem odpowiedzialności za wyniki firmy, ich jakość oraz za rozwój mniej doświadczonych kolegów. Druga grupa motywów, rzadziej wskazywanych, to chęć uzyskania dodatkowego wynagrodzenia za przekazywanie swojej wiedzy oraz chęć zaznaczenia pozycji mistrza – autorytetu w danej dziedzinie. I wreszcie trzecia grupa motywów to chęć podkreślenia swojej roli mistrza, udzielającego istotnych rad mniej doświadczonym kolegom.

Na pytanie 6., jakie czynniki wpływają na efektywność procesu dzielenia się wiedzą, większość respondentów wskazała jednoznacznie na kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego oraz stosowane metody zarządzania. Inne czynniki w różnych grupach firm turystycznych nie były tak jednoznacznie wymieniane. Wskazywano często na istotną rolę kultury organizacyjnej oraz strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Co ciekawe, nie wskazywano na takie czynniki, umieszczone w kwestionariuszu ankiety jako warianty odpowiedzi, jak narzędzia IT, wyposażenie pomieszczeń, struktura organizacyjna. Można zaryzykować stwierdzenie, iż zdaniem respondentów na efektywność dzielenia się wiedzą wpływają przede wszystkim tzw. miękkie elementy zarządzania, związane z wartościami zawartymi w postawach i zachowaniach ludzi organizacji.

Na kolejne pytanie, otwarte, o przykłady sytuacji, kiedy dochodzi do dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych, wskazywano głównie na procesy szkoleniowe, rzadziej na tworzenie nowej oferty dla klienta.

Pytania 8. i 9. dotyczyły środków motywacyjnych, zachęcających do dzielenia się wiedzą. Respondenci wskazali na bardzo różne środki, aczkolwiek powtarzało się stosowanie bodźców pieniężnych: wyższych wynagrodzeń oraz dodatkowych nagród. Dodatkowo wskazywano na takie czynniki, jak: atrakcyjne szkolenia czy umowa o pracę na czas nieograniczony. Jest interesujące, że respondenci z dużych hoteli, odpowiadając na pytanie 9., wskazywali na potrzebę wprowadzenia rozwiązań pozwalających na udział pracowników kluczowych w nagrodach uzyskanych przez pojedynczych pracowników lub zespoły, z którymi wcześniej podzielili się wiedzą. Respondenci z małych biur podróży wskazali, że w ich firmach takie rozwiązania już funkcjonują.

Ze względu na wymagania edytorskie niniejszej publikacji, analizie poddano tylko niektóre pytania i udzielone na nie odpowiedzi.

6. Wnioski

Respondenci ankiety (właściciele i menedżerowie firm turystycznych) dostrzegają istotną rolę pracowników kluczowych w procesie transferu wiedzy, który służy rozwojowi zawodowemu oraz szeroko pojętej edukacji pracowników o niższych kwalifikacjach. Respondenci przypisują im pozytywne motywacje w dzieleniu się wiedzą. W przekonaniu respondentów znaczącą motywacją jest szeroko pojęta odpowiedzialność za wyniki pracy, poziom jej jakości oraz rozwój pracowników. Może to świadczyć o dobrze prowadzonej polityce kadrowej, w tym o pozyskiwaniu właściwych pracowników. Wydaje się natomiast, że respondenci nie mają jeszcze jasnego, sprecyzowanego poglądu, jakie czynniki sprzyjają efektywnemu procesowi dzielenia się wiedzą. Jest tu pole do popisu dla specjalistów zalecających metody wdrożenia efektywnego systemu dzielenia się wiedzą. Na pewno, w świetle odpowiedzi, ważnymi elementami systemu zarządzania, które mogą sprzyjać dzieleniu się wiedzą, są: strategia zarządzania kapitałem ludzkim oraz kultura organizacyjna,

a szczególnie kształtowanie postaw i wartości afirmujących otwartość komunikacyjną, gotowość do dyskusji i dialogu, chęć współpracy i wzajemnego wspomagania w rozwiązywaniu bieżących problemów [Cabrera, Cabrera 2002]. Są to czynniki kształtowane przez długoletnią politykę kierownictwa przedsiębiorstwa. Może to sugerować, iż efektywność procesów dzielenia się wiedzą jest pochodną dojrzałości przedsiębiorstwa, jego konsekwentnego, prowadzonego przez lata.

Środki motywacyjne wskazywane przez respondentów świadczą, że nie ma tu jednoznacznych rozwiązań. Wydaje się, że w tej kwestii nadal trwać będą poszukiwania optymalnych rozwiązań, a uwzględniać należy zarówno bodźce materialne, jak i niematerialne. Te ostatnie to przede wszystkim samodzielna praca, nieograniczony dostęp do kierownictwa firmy, wyjazdy na konferencje i szkolenia. Próbą usystematyzowania czynników motywacyjnych, składających się na środowisko organizacyjne, sprzyjające dzieleniu się wiedzą jest schemat przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Czynniki motywacyjne sprzyjające dzieleniu się wiedzą przez pracowników kluczowych

Źródło: opracowanie własne.

7. Zakończenie

Do kwestii związanych z podnoszeniem efektywności procesów zarządzania wiedzą konieczne jest podejście systemowe, które uwzględniałoby wiele różnych czynników oddziałujących na procesy dzielenia się wiedzą oraz ich wzajemne zależności. Im bowiem wyższe kompetencje i inne walory intelektualne, tym wyższe i bardziej wszechstronne – jak można się spodziewać – oczekiwania i potrzeby dotyczące nie tylko dóbr materialnych, kwestii bezpieczeństwa i poczucia przewidywalności, ale także szans rozwoju zawodowego, uczestniczenia w atrakcyjnych przedsięwzięciach, wpływu na kierunki rozwoju i założenia strategii przedsiębiorstwa.

Należałoby przygotować odpowiednie warunki i rozpocząć działania aplikacyjne w zakresie strategii biznesowej, razem ze zintegrowaną w jej obrębie strategią personalną ukierunkowaną na pozyskiwanie specjalistów o wysokich kompetencjach i tworzenie dla nich komfortowych warunków pracy. Powinny temu towarzyszyć działania promujące i utrwalające wartości, sprzyjające współpracy, chęci udzielania wsparcia, otwartej komunikacji.

Literatura

- Cabrera A., Cabrera E.F., *Knowledge-sharing dilemmas*, „Organization Studies” 2002, 23 (5).
- Davenport T., *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Jashapara A., *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Pearson Education Limited, 2004.
- Morawski M., *Conditions of sharing knowledge in companies*, [w:] P. Buła i in. (red.), *Contemporary Management Challenges in the Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, Wyd. Cracow University of Economics, Cracow – Granada 2011.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Raport przygotowany dla Departamentu Turystyki Ministerstwa Sportu i Turystyki, Warszawa 2009.
- Raport Instytutu Turystyki, Warszawa 2011.

PROCESSES OF SHARING KNOWLEDGE WITH KEY MEMBERS IN SELECTED TOURIST ENTERPRISES

Summary: In today's economy, the company's competitive position depends crucially on the degree of efficiency of the processes of accumulation and exploitation of knowledge. One of the priorities of this system is to create appropriate conditions conducive to knowledge sharing between employees of the company. Arrangements concerning the development and staff training and motivation have to be made. The fundamental problem is theoretical research and application verification conditions, motives and methods to encourage key employees of companies with unique powers and determining the company's competitive position, to communicate the knowledge of low-skilled workers, such as newly recruited

adepts. Key personnel are top-class professionals: managers, senior executives and leading specialists having unique knowledge and capabilities. Key personnel in the organization often do not have any reason to be generous to share knowledge. Possessing unique knowledge and, more broadly basing on its competence, they feel needed, indispensable, and thus unique, and consequently very safe when it comes to relations with the employer. In a highly competitive economy, and such is knowledge economy, having unique, and at the same time important for the company, competence is the source of exclusive organizational position. Their current knowledge is advanced, innovative, unique and, therefore, it is always very personal. Its rich and varied resources are long-term effects of the learning process. Knowledge accumulated over the life of an individual together with information, experience, practice, thoughts, insights and skills shapes the unique character, embodied in a mature professional. Promoting knowledge sharing, in which the focus is key personnel requires a comprehensive approach. The primary objective of this paper is to present knowledge sharing among key personnel in the Polish tourism companies. The author presents the results of research based on questionnaire surveys and a sample of the target of several tourist companies as well as the application form to motivate key employees to share knowledge.

Keywords: employee, processes of knowledge sharing, motivation of key employees, tourist enterprises.