

GORĄCA WIEDZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

MARCIN KOMAŃDA

Streszczenie. Za główny czynnik pozwalający przedsiębiorstwu prowadzić skuteczną walkę konkurencyjną uznaje się współcześnie wiedzę. System wiedzy gorącej i zimnej w przedsiębiorstwie jest zatem uznawany za jedno z kluczowych wyzwań zarządzania organizacjami. Przywołana w pracy koncepcja gorącej wiedzy pozwala przedstawić opinię respondentów na temat oczekiwań przedsiębiorstw wobec kompetencji miękkich i twardych pracowników, stopnia wsparcia ich kształtowania przez szkolenia oraz stosowanych rozwiązań motywacyjnych.

Oryginalnie opublikowane w: „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 93, 2016, s. 197-206.

<http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z93/Koma%flda%20M.pdf>

1. Kompetencje pracowników jako element systemu wiedzy przedsiębiorstwa

Gorąca wiedza to koncepcja ściśle związana z jednostką ludzką i z bagażem jej osobistych, życiowych doświadczeń. Jest zatem definiowana jako „umiejętności ludzi nabyte poprzez wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe” (Materska, 2005). Co należy podkreślić, jej istotną częścią składową jest również motywacja do jej wykorzystania przy podejmowaniu wyzwań, które napotyka dana osoba (Materska, 2005). W tym miejscu ważne staje się by uzmysłwić sobie różnicę między wiedzą gorącą a cichą (zwaną również ukrytą). Wiedza cicha/ukryta to w naukach o zarządzaniu termin kojarzony z i spopularyzowany przede wszystkim przez japońską koncepcję zarządzania wiedzą. Przyglądając się m.in. wyjaśnieniu wiedzy ukrytej, która zawiera w sobie aspekt poznawczy (tj. percepcję, idee, wartości, emocje, czy wierzenia) oraz aspekt techniczny (tj. znajomość rzeczy i umiejętności zawartych w „cielesnym doświadczeniu” (Nonaka, Takeuchi, 2000)) można doszukiwać się zbieżności pomiędzy nią a wiedzą gorącą. Koncepcja wiedzy ukrytej jest jednak wyrazem związania doświadczenia ze zmianami okoliczności, w których przyszło funkcjonować. Wpisana jest tu zatem potrzeba i dążność do zmian jako stan naturalny, czego wyrazem jest m.in. waga przypisywana praktycznemu działaniu i konwersja form wiedzy (Komańda, 2003). Wiedza gorąca jest natomiast ściśle związana z zachodnią tradycją filozoficzną i oparta

jest o założenie, że poznawany problem, jak i proces jego poznania są dwoma odrębnymi zjawiskami. Relacje między osobą a okolicznościami czasu i miejsca są przyczyną pojawiania się kwestii wymagających rozpoznania i poszukiwania ewentualnego rozwiązania. Ta konsekwencja jest istotna nie tylko dla samej jednostki ludzkiej, ale także i przedsiębiorstwa, jako podmiotu zainteresowanego wykorzystaniem tej wiedzy dla własnych celów.

Doprecyzowanie kontekstu znaczeniowego gorącej wiedzy pozwala przedstawić ją jako przedmiot zarządzania. Wiedza ta stanowi domenę jednostek ludzkich, jest ściśle spersonalizowana i stanowi wyzwanie dla organizacji w przekształceniu jej w zasób mogący podlegać zarządzaniu. Zarządzanie to z punktu widzenia organizacji (jako wyzwanie, któremu należy stawić czoła) obejmuje często opracowywanie i wdrażanie różnego rodzaju procedur i regulaminów dotyczących m.in. polityki szkoleniowej, angażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, czy też upowszechniania wiedzy pomiędzy pracownikami i jednostkami organizacji (co wymaga jednak zazwyczaj jej wcześniejszej kodyfikacji (Winch, 2006)).

Wiedza gorąca jest w takim ujęciu jednym z filarów systemu wiedzy przedsiębiorstwa, który nie pozostaje bez wpływu na kształt struktury organizacyjnej. Dzieje się tak, gdyż jak się podkreśla, wiedza we wszystkich postaciach w przedsiębiorstwie wymaga odpowiednich rozwiązań formalnych, które wraz z indywidualnymi przekonaniem członków organizacji i ich potrzebami informacyjnymi mogą w zaskakujący sposób doprowadzić do zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie (Perechuda, 2014). Aby wykorzystać w pełni potencjał tkwiący w organizacyjnych zasobach wiedzy należy także zwrócić uwagę na stosowane rozwiązania technologiczne, czy też procedury w tym zakresie (Bembenek, Piecuch, 2014) i podjąć wyzwanie oceny znaczenia samej wiedzy gorącej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (Song, Tian, Wang, Cai, 2008).

Powołując się na przytoczoną definicję gorącej wiedzy można przyjąć, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne staje się posiadanie pracowników zaangażowanych, aktywnie podchodzących do trudności napotykanych przy realizacji obowiązków zawodowych oraz posiadających unikalne kompetencje (Stelmaszczyk, 2007) – zarówno twarde, jak i miękkie. Wymaga to od przedsiębiorstwa prowadzenia analiz związanych z rozwojem zawodowym pracowników (Komańda, 2005), ich rozmieszczeniem w strukturze organizacyjnej i wreszcie zachęcania ludzi do zdobywania i rozwijania ich kompetencji (Whiddett, Hollyforde, 2003). Problem ten wydaje się istotny dla polskich przedsiębiorstw, gdyż jak wskazują wyniki badań 50% z nich zatrudnia pracowników o zróżnicowanym poziomie kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie w latach 2007-2012 wystąpił przyrost o 10% przedsiębiorstw otwarcie deklarujących stosowanie rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami i stanowiły one wtedy blisko połowę przebadanej grupy podmiotów gospodarczych (Włodarkiewicz-Klimek, 2014).

2. Metodyka i cele przeprowadzonego badania

Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o wykorzystanie kwestionariusza zawierającego pytania związane z gorącą wiedzą w przedsiębiorstwie jako elementu systemu wiedzy w organizacji. Dobór respondentów do badania miał charakter nieprobabilistyczny i przyjął postać doboru wygodnego. Pozwoliło to pozyskać do badania względnie szeroką grupę respondentów, jednak oczywiście nie można mówić w tym przypadku o jej statystycznej reprezentatywności.

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu pochodzili łącznie z ponad dwustu przedsiębiorstw (n=205). Ze względu na rodzaj działalności podmiotów reprezentowanych przez respondentów dominowały przedsiębiorstwa usługowe - 36,1% przebadanej grupy, przedsiębiorstwa handlowe stanowiły 22,9% ogółu respondentów, rodzaj mieszany działalności to 22,5%, a działalność produkcyjna to 18,5% przebadanej grupy. Ze względu na ilość zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie największa grupa podmiotów (30,2% przebadanej grupy) posiadała do 10 pracowników. 21,5% podmiotów zatrudniało od 11 do 50 pracowników, a 21% posiadało liczbę pracowników w przedziale od 51 do 250. Liczbę zatrudnionych powyżej 250 w przedsiębiorstwie zadeklarowało 27,3% respondentów. 86,9% respondentów pochodziło z przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie śląskim. Z pozostałych województw najliczniej było reprezentowane małopolskie (stanowiło 4,9% w grupie respondentów).

Przez badanie zamierzono dokonać egzemplifikacji problemu gorącej wiedzy w przedsiębiorstwie w opinii respondentów, sformułowano więc na potrzeby jego realizacji pytania badawcze. Po pierwsze, jakie kompetencje twarde i miękkie pracowników są istotne dla przedsiębiorstwa w opinii respondentów? Po drugie, jak kształtują się relacje pomiędzy kompetencjami w ich poszczególnych grupach we wskazaniach respondentów? Po trzecie, czy w opinii respondentów realizowane szkolenia w przedsiębiorstwach odpowiadają potrzebom ich pracowników? Po czwarte, jakie narzędzia motywowania są stosowane w przedsiębiorstwach respondentów? Na potrzeby analizy zebranego materiału empirycznego, jak i jego prezentacji w niniejszej pracy posłużono się statystyką opisową (w tym analizą odpowiedzi wielorakich) a w przypadku realizacji celu drugiego posłużono się także analizą sieciową relacji.

3. Rezultaty badania

3.1. Kompetencje miękkie i twarde pracowników

Wśród kompetencji miękkich przedstawiono respondentom możliwość wskazania ośmiu odpowiedzi, a wśród kompetencji twardych jedenastu odpowiedzi. Należy doprecyzować, że respondenci zostali poproszeni o wskazanie istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa kompetencji (miękkich lub twardych- zależnie od pytania) i mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi w pytaniu. Mogli także dopisać jakąś kompetencję, jeśli takowa nie znalazła się na prezentowanej liście odpowiedzi.

Tabela 1

Wskazania respondentów dotyczące kompetencji twardych

Kompetencje twarde	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	n	procent	
doświadczenie zawodowe	161	22,6%	78,5%
umiejętności praktyczne	175	24,6%	85,4%
wykształcenie kierunkowe dla zawodu	59	8,3%	28,8%
stopień wykształcenia	23	3,2%	11,2%
specjalistyczne uprawnienia zawodowe	75	10,5%	36,6%
obsługa komputera i programów informatycznych	93	13,1%	45,4%
znajomość języków obcych	73	10,3%	35,6%
wykształcenie dodatkowe	48	6,7%	23,4%
inne	5	0,7%	2,4%
Ogółem	712	100,0%	347,3%

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując zawartość tabel 1 i 2 można stwierdzić, że wśród kompetencji twardych pracowników istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa największy odsetek wskazań uzyskały *doświadczenie zawodowe* oraz *umiejętności praktyczne*. Obie kompetencje samodzielnie stanowiły ponad 22% wskazań w analizie odpowiedzi wielorakich (odpowiednio 22,6% oraz 24,6%). Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią był *stopień wykształcenia*, oraz *wykształcenie dodatkowe* (odpowiednio 3,2% i 6,7% udziału w odpowiedziach wielorakich). W przypadku kompetencji miękkich najczęściej wskazywanymi odpowiedziami były: *odpowiedzialność* i *zaangażowanie w pracę*. Stanowiły one odpowiednio 13% i 14,7% wskazań przy zastosowaniu analizy odpowiedzi wielorakich. Z kolei najrzadziej wskazywanymi odpowiedziami były: *mobilność* i *umiejętności interpersonalne*. Każda z nich nie przekroczyła 5% udziału w odpowiedziach wielorakich.

Tabela 2

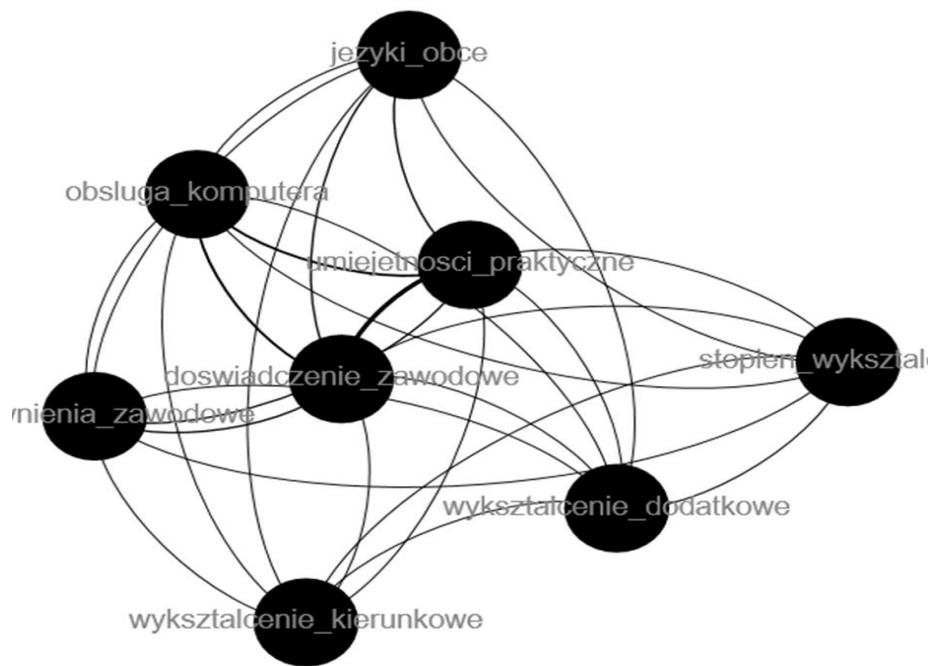
Wskazania respondentów dotyczące kompetencji miękkich

Kompetencje miękkie	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	n	procent	
odpowiedzialność	151	13,0%	73,7%
zaangażowanie w pracę	170	14,7%	82,9%
samodzielność	108	9,3%	52,7%
umiejętność pracy w zespole	112	9,7%	54,6%
komunikatywność	127	11,0%	62,0%
dyspozycyjność	102	8,8%	49,8%
odporność na stres	96	8,3%	46,8%
mobilność	49	4,2%	23,9%
kreatywność	78	6,7%	38,0%
umiejętności interpersonalne	56	4,8%	27,3%
umiejętność uczenia się	107	9,2%	52,2%
inne	3	0,3%	1,5%
Ogółem	1159	100,0%	565,4%

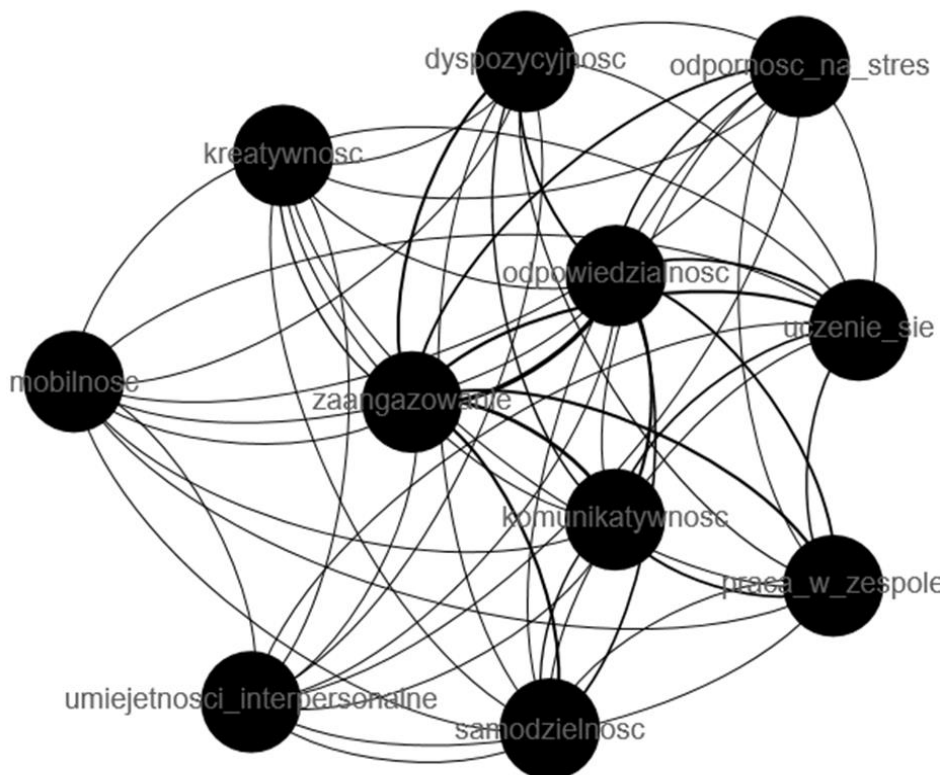
Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku kompetencji twardych respondenci wskazali dodatkowo na (odpowiedzi *inne*): *chęć rozwoju, dobrą kondycję fizyczną, komunikatywność, umiejętności sprzedażowe, uprawnienia zawodowe*. W przypadku kompetencji miękkich były to z kolei: *umiejętność pracy pod presją czasu, umiejętność nawiązywania i utrzymywania kontaktu z klientem oraz uczciwość*. Każda z tych odpowiedzi była wskazana raz, a w przypadku kompetencji twardych w kategorii odpowiedzi „inne” pojawiły się odpowiedzi, które należałoby zaliczyć do kompetencji miękkich.

Podjęto próbę określenia relacji we wskazaniach pomiędzy kompetencjami w ich obu grupach (dla kompetencji wskazanych w kwestionariuszu). W tym celu posłużono się analizą sieciową. Należy zastrzec, że opracowanie schematu relacji między wskazaniami respondentów pozwoliło stwierdzić, że każda z kompetencji (zarówno w grupie kompetencji miękkich, jak i twardych) posiada bezpośrednie relacje ze wszystkimi innymi kompetencjami w grupie, co oznacza, że wystąpiły one wspólnie przynajmniej raz w odpowiedziach respondentów.



Rys. 1. Relacje między wskazaniami respondentów dotyczącymi kompetencji twardych
 Fig. 1. Relations between the indications of the respondents on the hard competencies
 Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 2. Relacje między wskazaniami respondentów dotyczącymi kompetencji miękkich
 Fig. 2. Relations between the indications of the respondents on the soft competencies
 Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane rysunki relacji między poszczególnymi kompetencjami w grupach kompetencji miękkich i twardych skonstruowano w oparciu o wykorzystanie ich prezentacji w odniesieniu do siły oddziaływania danej kompetencji, co w tym przypadku oznaczało ilość tworzonych relacji z innymi kompetencjami. Na rysunku można zatem w jego części centralnej odnaleźć te kompetencje, które posiadają największą siłę przyciągania, a więc były najczęściej wskazywane w grupach odpowiedzi respondentów. W częściach peryferyjnych rysunków znajdują się natomiast kompetencje, które najrzadziej były wskazywane w grupach odpowiedzi respondentów.

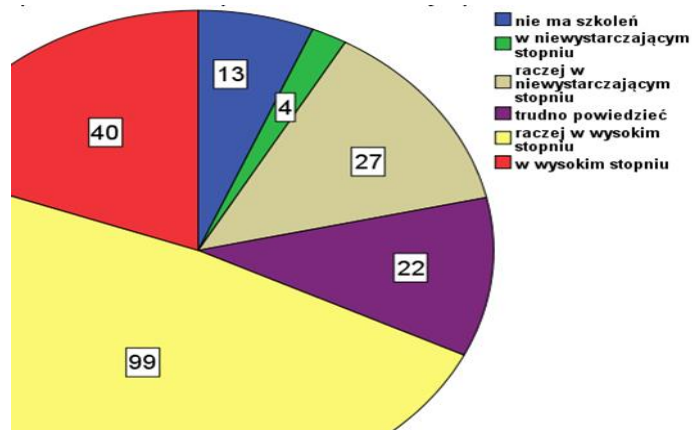
Przyglądając się tym rysunkom należy zauważyć, że w przypadku kompetencji twardych dwie całkowicie zdystansowały inne w ilości utworzonych relacji w odpowiedziach respondentów. Były to *doświadczenie zawodowe* oraz *umiejętności praktyczne*, które aż 133 razy były wspólnie wskazane przez respondentów. Kolejne relacje pomiędzy kompetencjami twardymi wynikające ze wskazań respondentów o największej ilości utworzonych par we wskazaniach respondentów mogą wykazać się ilością 77 relacji (dotyczy *umiejętności praktycznych* i *obsługi komputera oraz programów informatycznych*) oraz 76 relacji (*doświadczenie zawodowe* oraz *obsługa komputera i programów informatycznych*).

W przypadku kompetencji miękkich należy zaznaczyć natomiast, że *zaangażowanie w pracę* oraz *odpowiedzialność* aż 131 razy utworzyły wspólnie relacje we wskazaniach respondentów. Jednakże w tym przypadku respondenci znacznie równomiernie wskazywali istotne kompetencje pracownicze, co skutkowało faktem, że ponad sto relacji (dokładnie 109) utworzyła również para kompetencji *zaangażowanie w pracę* i *komunikatywność*. Istnieje również pięć par kompetencji, które mają powyżej 90 wspólnych wskazań wśród odpowiedzi respondentów i kolejne pięć par kompetencji o więcej niż 80 utworzonych relacjach.

3.2. Szkolenia i narzędzia motywowania w przedsiębiorstwie

Postanowiono także opisać oddziaływanie przedsiębiorstw na gorącą wiedzę. W tym celu zadano pytania o dopasowanie organizowanych szkoleń zawodowych do potrzeb pracowników, a także o stosowane rozwiązania w sferze narzędzi motywowania.

W odpowiedzi na pytanie o to, w jakim stopniu realizowane w przedsiębiorstwie szkolenia odpowiadają potrzebom zawodowym pracowników ponad połowa respondentów odpowiedziała, że w wysokim stopniu lub raczej w wysokim stopniu (łącznie 67,5% odpowiedzi). 10,7% respondentów nie potrafiła określić odpowiedzi (wskazanie *trudno powiedzieć*), a łącznie 15,2% respondentów stwierdziło, że raczej w niewystarczającym stopniu lub w niewystarczającym stopniu). Aż 6,3% respondentów stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwach brak jest szkoleń dla pracowników. Ilościowy rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Ilość odpowiedzi respondentów w pytaniu o stopień odpowiadania szkoleń potrzebom zawodowym pracowników

Fig. 3. Number of indications of respondents on the level of corespondance of professional training to the employee's needs

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci zostali także poproszeni o wskazanie trzech głównych przykładów wykorzystywanych sposobów motywowania pracowników w przedsiębiorstwie. Należy zastrzec, że niektórzy respondenci podawali po dwa przykłady lub jednym przykładzie. Było także dwóch respondentów, którzy odpowiedzieli, że w przedsiębiorstwie w ogóle nie motywuje się pracowników. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwoliła ujawnić, że najczęściej respondenci jako sposób motywowania wskazywali *premię* (156 wskazań), *awans* (49 wskazań), *nagrodę* (32 odpowiedzi) oraz *pochwałę* (29 odpowiedzi). W dalszej kolejności z ilości powyżej 10 wskazań były odpowiedzi: *szkolenie* (18 wskazań), *podwyżka* (17 wskazań) oraz *wyjazd* (16 wskazań). Warto zauważyć, że oprócz *szkolenia* respondenci podawali również odpowiedź *kurs* (7 razy).



Rys. 4. Chmura słów dla wskazań respondentów o sposoby motywowania pracowników

Fig. 4. Word cloud for indications of respondents on ways to motivate employees

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazania sposobów motywowania o charakterze finansowym zdominowały odpowiedzi respondentów (są z nimi związane również: *upusty przy zakupach*, *dofinansowanie*, itp.).

Obecne były także wskazania o korzyściach o charakterze materialnym (np. *karnety na siłownię, bilety do teatru/kina, służbowy samochód i telefon*). Rozwiązania poza płacowe i niezwiązane z korzyściami materialnymi (oprócz tych wymienionych wcześniej) to przede wszystkim *normy produkcyjne* czy *plany sprzedaży* oraz *spotkania motywacyjne*. Respondenci zwracali również uwagę na problem *integracji zespołów* i *atmosfery w pracy*.

4. Podsumowanie

W przypadku kompetencji twardych, w opinii przebadanych respondentów, przedsiębiorstwa cenią przede wszystkim *doświadczenie zawodowe* i *umiejętności praktyczne*, a także nie uznają za szczególnie istotne kompetencji związanych z *wykształceniem pracowników*. Natomiast wyniki analizy przeprowadzonej w obszarze kompetencji miękkich wydają się zaskakiwać brakiem postrzegania względnie istotnej roli *umiejętności interpersonalnych*, które w wielu opracowaniach są wskazywane za kluczowe.

Większość respondentów dobrze oceniła związek przedmiotu szkoleń zawodowych z ich potrzebami. Były jednak także osoby, które odpowiedziały, że w przedsiębiorstwie nie ma organizowanych szkoleń pracowniczych. Dotyczyło to przede wszystkim przypadków przedsiębiorstw o mieszanym rodzaju działalności (5 wskazań) i usługowym (4 wskazania).

W zakresie narzędzi motywowania można stwierdzić, że dominują w przedsiębiorstwach te o charakterze finansowym i korzyści rzeczowych, ale jednocześnie również za takie spostrzega się podnoszenie kompetencji zawodowych. Łącznie tego rodzaju wskazania uzyskano od 61 respondentów, co stanowi 29,75% przebadanej grupy. Fakt ten może świadczyć, że przynajmniej w części przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów kompetencje pracowników są przedmiotem zarządzania, stanowiąc element systemu wiedzy organizacyjnej w zakresie wiedzy gorącej.

Bibliografia

- Bembenek, B., Piecuch, T.: Knowledge Management in Industry Clusters as an Indication of Entrepreneurship, [in:] CBU International Conference Proceedings, Vol. 2, 2014, pp. 5-14.
- Komańda, M.: Aspekt dynamiczny w japońskim modelu zarządzania wiedzą. „Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości”, nr 2, 2003, s. 110.
- Komańda, M.: Kapitał ludzki w organizacji opartej na zarządzaniu wiedzą, [w:] Kopycińska D. (red.): Teoretyczne aspekty gospodarowania. Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego, Szczecin 2005, s. 141.
- Materska, K.: Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji, [w:] Sosińska-Kalata B., Przystek-Samokowa M., Skrzypczak A. (red.): Od informacji naukowej do

- technologii społeczeństwa informacyjnego. *Miscellanea Informatologica Varsoviensia*. Wydawnictwo SBP, Warszawa 2005, s. 233.
- Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 2000, s. 43-47.
- Perechuda, K.: *Filozofia pustki-struktury-symulakry. Rozważania w kontekście Profesora Adama Stabryły*, [w:] Bieniok H. (red.): *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*. Mfiles.pl, Kraków 2014, 49.
- Song, Y., Tian, D. G., Wang, Y. Z., Cai, L. B.: *Evaluating the Contributions to Knowledge of the Staff Based on Performance Evaluation System for Project Management Enterprise*. [in:] *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing. WiCOM'08. 4th International Conference*. IEEE, 2008, pp.1-4.
- Stelmaszczyk, M.: *Społeczeństwo budowane na wiedzy istotą współczesnych organizacji*, [w:] Kopycińska D. (red.): *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 55-64.
- Whiddett S., Hollyforde S.: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.
- Winch, S.: *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą*. „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania. Szkoła Główna Handlowa*”, nr 70, Warszawa 2006, s. 68-83.
- Włodarkiewicz-Klimek, H: *Kapitał ludzki przedsiębiorstw w warunkach gospodarki wiedzy - wyniki badań*. „*Marketing i Rynek*”, nr 5, 2014, s. 1276.