

Marcin KOMAŃDA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

GORĄCA WIEDZA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. Za główny czynnik pozwalający przedsiębiorstwu prowadzić skuteczną walkę konkurencyjną współcześnie uznaje się wiedzę. System wiedzy gorącej i zimnej w przedsiębiorstwie jest zatem uznawany za jedno z kluczowych wyzwań zarządzania organizacjami. Przywołana w artykule 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.

Słowa kluczowe: wiedza, system, kompetencje, umiejętności, motywacja.

HOT KNOWLEDGE IN THE ENTERPRISE

Summary. Nowadays knowledge is recognized as a major factor in enabling the company to be successful in the competitive fight. A system of hot and cold knowledge in the company is thus considered to be one of the key challenges of organizations management. The concept of hot knowledge referenced in this paper allows to introduce opinions and expectations about kinds of soft and hard skills of employees, the degree of support for their development by training and incentives arrangements reported by the enterprises representatives.

Keywords: knowledge, system, skills, competencies, motivation.

1. Kompetencje pracowników jako element systemu wiedzy przedsiębiorstwa

Gorąca wiedza to koncepcja ściśle związana z jednostką ludzką oraz z bagażem jej osobistych, życiowych doświadczeń. Jest zatem definiowana jako „umiejętności ludzi nabyte poprzez wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe” [3]. Co należy podkreślić, jej

istotną częścią składową jest również motywacja do podejmowania wyzwań, które napotyka dana osoba [3]. W tym miejscu ważne staje się, by uzmysłowić sobie różnice między wiedzą gorącą a cichą (zwaną również ukrytą). Wiedza cicha/ukryta w naukach o zarządzaniu to termin kojarzony z japońską koncepcją 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 oraz umiejętności zawartych w „cielesnym doświadczeniu” [4]), można doszukiwać się zbieżności między nią a wiedzą gorącą. Koncepcja wiedzy ukrytej to jednak objaw związania doświadczenia ze zmianą okoliczności, w których przyszło funkcjonować. Wpisuje się tu zatem naturalna potrzeba i dążenie do zmian, czego wyrazem jest m.in. waga przypisywana praktycznemu działaniu oraz konwersja form wiedzy [2]. Wiedza gorąca natomiast ściśle wiąże się z zachodnią tradycją filozoficzną, opiera się na założeniu, że poznawany problem, i proces jego poznania są dwoma odrębnymi zjawiskami. Relacje między osobą a okolicznościami czasu i miejsca są przyczyną pojawiania się kwestii wymagających rozpoznania oraz poszukiwania ewentualnego rozwiązania. Ta konsekwencja jest istotna nie tylko dla samej jednostki ludzkiej, ale także dla przedsiębiorstwa jako podmiotu zainteresowanego wykorzystaniem tej wiedzy do własnych celów.

Doprecyzowanie kontekstu znaczeniowego gorącej wiedzy pozwala przedstawić ją jako przedmiot zarządzania. Wiedza ta stanowi domenę jednostek ludzkich, jest ściśle spersonalizowana i staje się wyzwaniem dla organizacji w przekształceniu jej w zasób mogący podlegać zarządzaniu. Zarządzanie to z punktu widzenia organizacji (jako wyzwanie, któremu należy stawić czoła) często obejmuje opracowywanie, wdrażanie różnego rodzaju procedur oraz regulaminów, dotyczących m.in. polityki szkoleniowej, angażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa czy też upowszechniania wiedzy między pracownikami i jednostkami organizacji (co zazwyczaj wymaga jej wcześniejszej kodyfikacji [9]).

W takim ujęciu wiedza gorąca jest 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 [5]. Aby wykorzystać w pełni potencjał tkwiący w organizacyjnych zasobach wiedzy, należy także zwrócić uwagę na stosowane rozwiązania technologiczne czy też procedury w tym zakresie [1] i podjąć wyzwanie oceny znaczenia samej wiedzy gorącej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa [6].

Powołując się na przytoczoną definicję gorącej wiedzy, można przyjąć, że z punktu widzenia firmy ważne staje się posiadanie pracowników zaangażowanych, aktywnie podchodzących do trudności napotykanych przy realizacji obowiązków zawodowych oraz mających unikalne kompetencje [7] – zarówno twarde, jak i miękkie. Wymaga to od przedsiębiorstwa prowadzenia analiz związanych z rozwojem zawodowym pracowników [3],

ich rozmieszczeniem w strukturze organizacyjnej, a także zachęcania ich do zdobywania i rozwijania swoich kompetencji [8]. Problem ten wydaje się istotny z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw, gdyż jak wskazują wyniki badań, 50% z nich zatrudnia pracowników o zróżnicowanym poziomie kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie w latach 2007-2012 wystąpił 10% przyrost przedsiębiorstw otwarcie deklarujących stosowanie rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami. Wtedy stanowiły one blisko połowę przebadanej grupy podmiotów gospodarczych [10].

2. Metodyka i cele przeprowadzonego badania

Badanie zostało przeprowadzone opierając się na wykorzystaniu 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 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 – 22,5%, a działalność produkcyjna – 18,5% przebadanej grupy. Ze względu na liczbę zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie największa grupa podmiotów (30,2% przebadanej grupy) miała do 10 pracowników. 21,5% podmiotów zatrudniało od 11 do 50 pracowników, a 21% od 51 do 250 osób. Liczbę zatrudnionych powyżej 250 w przedsiębiorstwie zadeklarowało 27,3% ankietowanych. 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 ankietowanych, więc na potrzeby jego realizacji sformułowano pytania badawcze. Po pierwsze, jakie kompetencje twarde i miękkie pracowników są istotne dla przedsiębiorstwa w opinii respondentów? Po drugie, jak kształtują się relacje między 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, jego prezentacji w niniejszym artykule posłużono się statystyką opisową

(w tym analizą odpowiedzi wielorakich), a w przypadku realizacji celu drugiego zastosowano także analizę 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. Należy doprecyzować, że ankietowani zostali poproszeni o wskazanie istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa kompetencji (miękkich lub twardych – zależnie od pytania), mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi w pytaniu. Mogli także dopisać inną 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%

Zródło: 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 wskazywanymi odpowiedziami były *stopień wykształcenia* oraz *wykształcenie dodatkowe* (odpowiednio 3,2% i 6,7% udziału w odpowiedziach wielorakich). W przypadku kompetencji miękkich najczęściej wskazywane to: *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*. Żadna z nich nie przekroczyła 5% udziału w odpowiedziach wielorakich.

Tabela 2

Wskazania respondentów dotyczące kompetencji miękkich

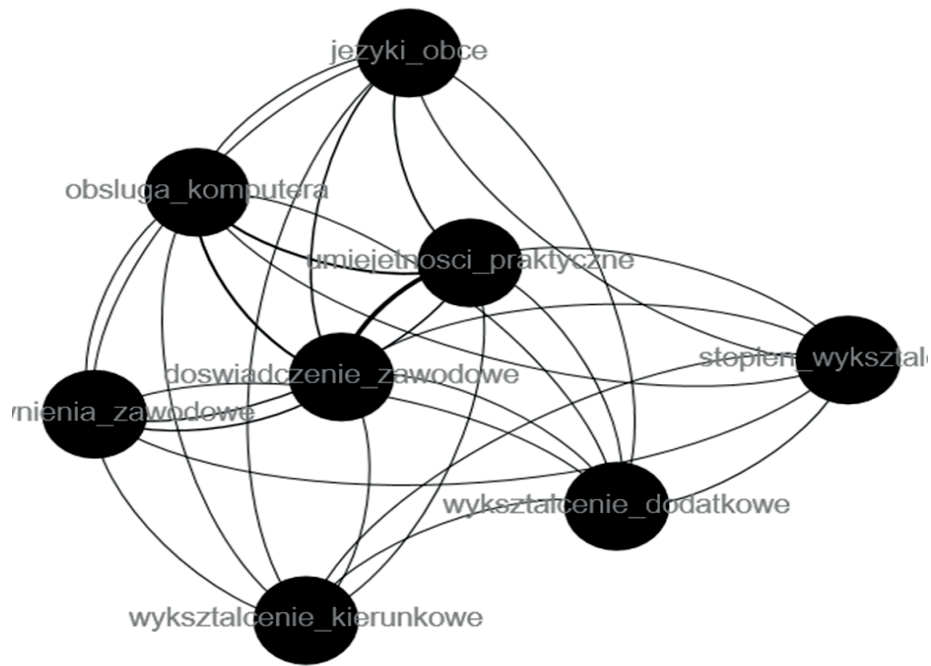
Kompetencje miękkie	Odpowiedzi		Procent obserwacji
	n	procent	
odpowiedzialność	151	13,0%	73,7%
zaangażowanie w pracę	170	14,7%	82,9%
samodzielność	108	9,3%	52,7%
umiejętność pracy w zespole	112	9,7%	54,6%
komunikatywność	127	11,0%	62,0%
dyspozycyjność	102	8,8%	49,8%
odporność na stres	96	8,3%	46,8%
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%

Zródło: Opracowanie własne.

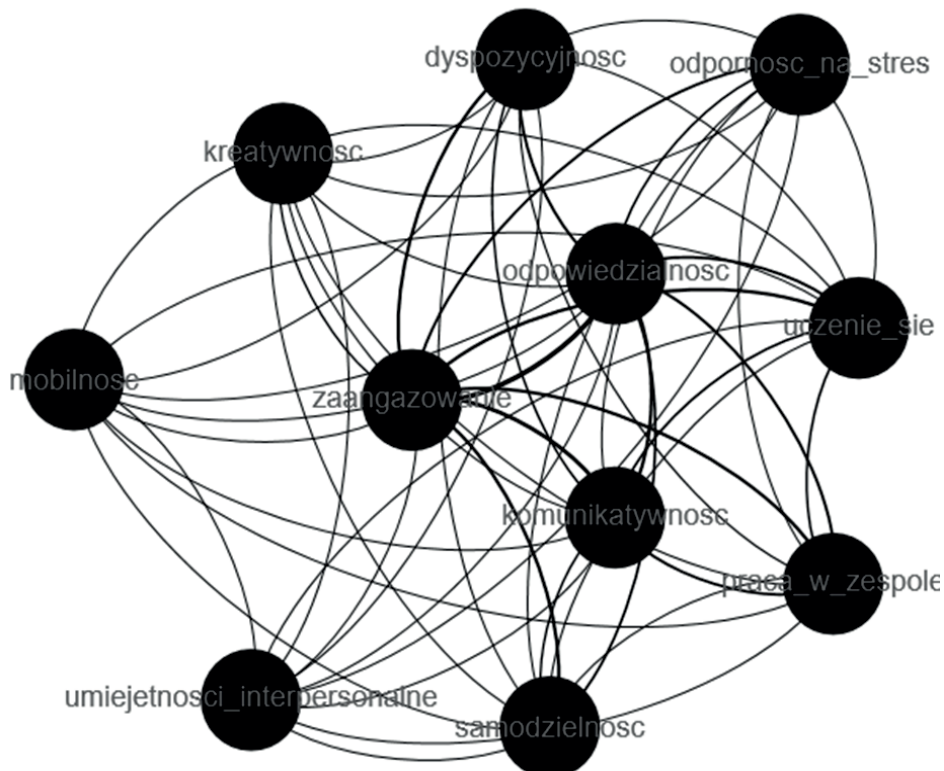
W przypadku kompetencji twardych respondenci wskazali dodatkowo na (odpowiedzi *inne*): *chęć rozwoju, dobrą kondycję fizyczną, komunikatywność, umiejętności sprzedażowe, uprawnienia zawodowe*. W przypadku kompetencji miękkich były to z kolei: *umiejętność pracy pod presją czasu, umiejętność nawiązywania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

Podjęto próbę określenia relacji we wskazaniach między 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 jeśli chodzi o miękkie, jak i twarde) ma bezpośrednie relacje ze wszystkimi innymi kompetencjami w grupie, co oznacza, że wystąpiły one wspólnie przynajmniej raz w odpowiedziach respondentów.

Relacje między wskazaniami respondentów, dotyczącymi kompetencji twardych i kompetencji miękkich, przedstawiają odpowiednio rys. 1 i 2.



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 wykorzystując ich prezentację w odniesieniu do siły oddziaływania każdej z nich, co w tym przypadku oznaczało liczbę tworzonych relacji z innymi kompetencjami. Na rysunkach 1 i 2 można zatem w ich części centralnej odnaleźć te kompetencje, które mają największą siłę przyciągania, a więc były najczęściej wskazywane w grupach odpowiedzi respondentów. W częściach peryferyjnych rysunków 1 i 2 znajdują się natomiast kompetencje, które były typowane najrzadziej.

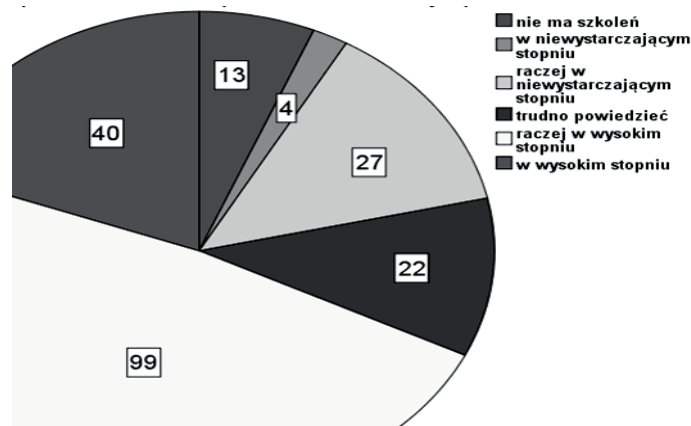
Przyglądając się tym rysunkom, należy zauważyć, że w przypadku kompetencji twardych dwie całkowicie zdystansowały inne w liczbie utworzonych relacji w odpowiedziach respondentów. Były to *doświadczenie zawodowe* oraz *umiejętności praktyczne*, które aż 133 razy zostały wspólnie wskazane przez ankietowanych. Kolejne relacje między kompetencjami twardymi, które uzyskały największą liczbę wskazań (77 relacji), dotyczą *umiejętności praktycznych i obsługi komputera oraz programów informatycznych*, a także 76 relacji, dotyczących *doświadczenia zawodowego oraz obsługi komputera i programów informatycznych*.

W przypadku kompetencji miękkich należy zaznaczyć, że *zaangażowanie w pracę* oraz *odpowiedzialność* aż 131 razy utworzyły wspólnie relacje we wskazaniach respondentów. Jednakże w tym przypadku ankietowani znacznie równomiernie wskazywali istotne kompetencje pracownicze, co skutkowało faktem, że ponad sto relacji (109) utworzyła również para kompetencji *zaangażowanie w pracę i komunikatywność*. Istnieje również pięć par kompetencji, które wśród odpowiedzi respondentów mają powyżej 90 wspólnych wskazań 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 przyznała, że występuje dopasowanie w wysokim stopniu lub raczej w wysokim stopniu (łącznie 67,5% odpowiedzi). 10,7% badanych nie potrafiła określić odpowiedzi (wskazanie *trudno powiedzieć*), a łącznie 15,2% respondentów stwierdziło, że raczej w stopniu niewystarczającym lub w niewystarczającym stopniu. Aż 6,3% respondentów odpowiedziało, że w ich przedsiębiorstwach brak jest szkoleń dla pracowników. Ilościowy rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Liczba odpowiedzi respondentów w pytaniu o stopień adekwatności szkoleń do potrzeb 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 podawali tylko po dwa lub jednym przykładzie. Było także dwóch respondentów, którzy odpowiedzieli, że w przedsiębiorstwie w ogóle nie motywuje się pracowników. Analiza uzyskanych odpowiedzi dała następujące wyniki: respondenci najczęściej jako sposób motywowania wskazywali *premię* (156 wskazań), *awans* (49 wskazań), *nagrodę* (32 odpowiedzi) oraz *pochwałę* (29 odpowiedzi). W dalszej kolejności powyżej 10 wskazań uzyskały: *szkolenie* (18 wskazań), *podwyżka* (17 wskazań) oraz *wyjazd* (16 wskazań). Warto zauważyć, że oprócz *szkolenia* ankietowani 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 na korzyści o charakterze materialnym (np. *karnety na siłownię, bilety do teatru/kina, służbowy samochód i telefon*). Rozwiązania pozapłacowe i niezwiązane z korzyściami materialnymi (oprócz tych wymienionych wcześniej) to przede wszystkim *normy produkcyjne, 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*, ale 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 w przedsiębiorstwach dominują te o charakterze finansowym oraz korzyści rzeczowe, ale jednocześnie wśród nich wymienia się podnoszenie kompetencji zawodowych. Łącznie tego rodzaju wskazania uzyskano od 61 ankietowanych, co stanowi 29,75% przebadanej grupy. Fakt ten może świadczyć, że przynajmniej w części przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów kompetencje pracowników są przedmiotem zarządzania, co stanowi element systemu wiedzy organizacyjnej w zakresie wiedzy gorącej.

Bibliografia

1. Bembenek B., Piecuch T.: Knowledge Management in Industry Clusters as an Indication of Entrepreneurship. CBU International Conference Proceedings, Vol. 2, 2014, p. 5-14.
2. Komańda M.: Aspekt dynamiczny w japońskim modelu zarządzania wiedzą. „Górnośląskie Studia Przedsiębiorczości”, nr 2, 2003, s. 110.
3. 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.
4. 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.
5. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 2000, s. 43-47.
 6. 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, s. 49.
 7. 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, p. 1-4.
 8. 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.
 9. Whiddett S., Hollyforde S.: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.
 10. Winch S.: *Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą*. „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania. Szkoła Główna Handlowa*”, nr 70, Warszawa 2006, s. 68-83.
 11. Włodarkiewicz-Klimek H.: *Kapitał ludzki przedsiębiorstw w warunkach gospodarki wiedzy – wyniki badań*. „*Marketing i Rynek*”, nr 5, 2014, s. 1276.

Abstract

The aim of this paper is to identify the system of hot knowledge in the companies. Respondents expressed their opinions on the employee's soft and hard competencies, on the training system, as well as on the motivation system in companies. Descriptive statistics and network analysis of relationships were used for purposes of analysis of the collected empirical data. In the case of hard competencies respondents pointed primarily: professional experience and practical skills, and among soft competencies: the responsibility and the commitment to work. More than a half of respondents said that the trainings organized by the employers meet the professional needs of workers. Among the motivational tools used dominate those of financial nature, but respondents also pointed out the improvement of qualifications. This fact may indicate meeting the challenges of hot knowledge management by the surveyed companies.