

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 5 (97)



Tomala, A. (2022). Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji – studium przypadku na podstawie projektów migracyjnych realizowanych w dwóch organizacjach typu SSC. *e-mentor*, 5(97), 26–35. <https://doi.org/10.15219/em97.1587>



Anna  
Tomala

## Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji – studium przypadku na podstawie projektów migracyjnych realizowanych w dwóch organizacjach typu SSC

### Designing effective knowledge transfer in an organisation – a case study based on migration projects implemented in two SSC organisations

#### Abstract

This article deals with the subject of knowledge transfer in an organisation, with particular emphasis on the description of tools used for knowledge transfer, as well as the possibility of using theoretical models to design effective knowledge transfer in organisations, such as shared services centres (SSCs). The main objectives of this research were to identify knowledge transfer tools used in SSC companies and check the possibility of using the Knowledge to Action (KTA) model to design effective knowledge transfer in an organisation. The analysis was based on qualitative research carried out in two SSC organisations, with the results showing that both organisations use a variety of knowledge transfer tools, such as in-house training or development programmes using new technologies, and confirmed that the KTA model can be used to design the knowledge transfer process. As the data analysis shows, the human factor plays a very important role in the transfer of knowledge - primarily the skills of people involved in the transfer of knowledge and their motivation to transfer it and share it with other employees. The obtained results can be treated as an indication for organisations in the area of knowledge management, and in particular in the field of designing effective knowledge transfer. Creating an effective knowledge management strategy allows a company to retain knowledge, and as a result contributes to strengthening its market position.

**Keywords:** knowledge management, knowledge transfer, knowledge transfer tools, knowledge transfer efficiency, knowledge management strategies

---

#### Wprowadzenie

Wiedza jest podstawą i nośnikiem ekonomii XXI wieku, jak również katalizatorem głównych zmian strukturalnych w otoczeniu gospodarczym (Pietruszka-Ortyl, 2020, s. 14). Biorąc pod uwagę globalizację światowej gospodarki, wiedza pracowników, ich osobowość, inteligencja emocjonalna i umiejętności praktyczne stają się kluczowym źródłem rozwoju firm (Grudzewski i Morski, 2004, s. 226). Zarządzanie wiedzą (ZW) odgrywa w przedsiębiorstwach istotną rolę, dzięki niemu możliwe są bowiem ciągłe uczenie się organizacji oraz inteligentne działanie i mądre wykorzystywanie zasobów organizacyjnych (Paliszkiewicz, 2019, s. 69). Znaczenie omawianej kwestii podkreślają też praktycy zajmujący się badaniem trendów w gospodarce.

W raporcie firmy Deloitte (2020) zwrócono uwagę, że ZW jest jednym z największych wyzwań, jakie obecnie stoją przed organizacjami; będzie ono polegało na budowaniu baz wiedzy za pośrednictwem ludzi i nowych technologii oraz tworzeniu kultury

# Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

organizacyjnej zachęcającej do dzielenia się wiedzą. Jak pisze Baruk (2006, s. 47), w przedsiębiorstwach brakuje klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, ponadto widoczna jest luka między deklaracjami co do roli wiedzy w ich rozwoju a konkretnymi działaniami. Badania pokazują, że świadomość polskich firm w obszarze ZW wciąż wzrasta, ale w wolnym tempie (Bitkowska, 2017, s. 17). Tylko 10% spośród nich wdrożyło już politykę w zakresie ZW (Bitkowska, 2017, s. 10). Potwierdzają to również badania Tyslika (2018, s. 152) przeprowadzone w firmach doradczych: tylko 7% ankietowanych wskazało, że funkcjonuje u nich osobny dział zarządzania wiedzą. Podobne wyniki uzyskano w firmach amerykańskich: okazało się, że 13% z nich dokonuje efektywnego transferu wiedzy do różnych szczebli firmy, a zaledwie 4% mierzy wykorzystanie posiadanej wiedzy (Fazlagić, 2014, s. 22).

Przykładem organizacji, które dynamicznie rozwijają się w Polsce od kilkunastu lat, a ich działalność w bardzo dużym stopniu opiera się na wiedzy, są centra usług wspólnych (*shared services centers*, SSC). SSC świadczą różnego rodzaju usługi, najczęściej finansowo-księgowo, dla innych spółek w ramach grupy kapitałowej. Wciąż powstają nowe centra, głównie ze względu na łatwy dostęp do wykwalifikowanej kadry. Firmy wybrane do prezentowanego tu badania świadczą usługi księgowo-finansowe, HR, informatyczne czy związane z obsługą klienta. W kontekście SSC ZW dotyczy głównie procesu transferu wiedzy z zewnątrz i wykorzystania jej w organizacji. Na początku działania każdego centrum następuje przejście wiedzy ze spółek w ramach danej grupy kapitałowej, czyli migracja procesów. Kluczowymi elementami transferu jest właściwe jej przejście i przechowywanie. Dodatkowo w przypadku niektórych procesów po migracji mogą wystąpić zmiany w procedurach, dlatego istotne pozostaje ciągle zarządzanie wiedzą. W takiej sytuacji można mówić, że w organizacjach typu SSC kreuje się nową wiedzę.

Zgodnie z raportem ABSL (2020) sektor nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z najważniejszych i najdynamiczniej rozwijających się sektorów polskiej gospodarki. Na koniec I kwartału 2020 roku w 1500 centralach zatrudniał ponad 338 tysięcy pracowników i odpowiadał za 3–3,5% PKB. Rozwój branży bazuje głównie na inwestycjach zagranicznych. Po dynamicznym okresie wzrostów sektor SSC wchodzi w okres stabilizacji i transformacji z roli naśladowcy do roli innowatora, która będzie stawiała przed organizacjami nowe wyzwania. Wiedza i innowacje są ze sobą ściśle powiązane, dlatego można stwierdzić, że efektywne projektowanie transferu wiedzy jest kluczowym wskaźnikiem rozwoju organizacji i osiągnięcia celu w postaci wprowadzania innowacji.

W niniejszym opracowaniu na podstawie analizy literatury podjęto próbę objaśnienia procesu transferu wiedzy w organizacji typu SSC. Głównymi celami prezentowanego badania eksploracyjnego były zaś identyfikacja narzędzi stosowanych w procesie transferu wiedzy oraz sprawdzenie możliwości

wykorzystania modelu KTA (Knowledge to Action) do projektowania efektywnego transferu wiedzy w organizacji. Autorka weryfikuje tezę, że organizacje mają rozbudowany wachlarz narzędzi transferu wiedzy, ale brakuje systemowych rozwiązań w zakresie ZW (dotyczy to również badań efektywności transferu). W związku z powyższym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie narzędzia są używane do transferu wiedzy w organizacji?
2. Czy model KTA można wykorzystać do projektowania transferu wiedzy w organizacji typu SSC?

---

## Narzędzia do przekazywania wiedzy i modele wykorzystywane w procesie zarządzania wiedzą

---

Zarządzanie wiedzą (ZW) oznacza osiąganie celów organizacji i generowanie wartości przez efektywne zarządzanie procesami gromadzenia, tworzenia, dzielenia się, organizowania, wykorzystywania, przechowywania i udostępniania wiedzy za pomocą zasobów ludzkich oraz technologii informatycznych (Paliszkievicz, 2019, s. 73) i wywodzi się z koncepcji zasobowej, która w latach 90. ubiegłego wieku stała się dominującą szkołą myślenia o zarządzaniu (Głuszek, 2004, s. 26). Ważnym elementem ZW jest zrozumienie, że wiedza to pojęcie bardzo szerokie – nie obejmuje tylko danych i informacji, ale odnosi się też do ludzi jako zasobu, który może ją rozwijać. Należy także pamiętać o podziale na wiedzę jawną i ukrytą. Świadomość, że tworzenie wiedzy to proces zamiany tej ukrytej w jawną za pomocą metafor, analogii i modeli, ma bezpośredni wpływ na sposób projektowania organizacji i określenie ról menedżerskich (Nonaka, 2007, s. 168).

Kluczowym elementem wiedzy spersonalizowanej jest jej rdzeń pozwalający przekształcić wiedzę ludzi w postać skodyfikowaną (dane, informacje) i ugruntowaną, a także odwrotnie – pozyskać wiedzę spersonalizowaną z publikacji, dokumentów, projektów, baz danych, obserwowanych procesów czy analizowanej budowy przedmiotów (produktów) (Perechuda, 2005, s. 15). Istotnym elementem ZW jest więc transfer wiedzy, który obejmuje transmisję (pobranie wiedzy ze źródła i przekazanie odbiorcy) oraz absorpcję (czyli akceptację, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy). Transfer zależy od zdolności absorpcyjnych i wiarygodności stron, motywacji, jakości więzi i złożoności wiedzy (Paliszkievicz, 2019, s. 84). Zarządzanie wiedzą – włącznie z badaniem efektywności jej transferu – trzeba rozpatrywać zarówno w kontekście narzędzi służących do gromadzenia informacji, jak i (a być może przede wszystkim) w kontekście zasobów ludzkich. Kluczowe okazuje się zatem, jak wskazuje Jamka (2019, s. 260), holistyczne podejście do ZW, czyli kompleksowość, ukierunkowanie na przetworzenie aktywów intelektualnych organizacji w wynik ekonomiczny, hybrydowe

połączenie ludzi i technologii, łączenie ze sobą osób posiadających wiedzę, konieczność wsparcia przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologie i system pomiarowy.

Warto również podkreślić, że istotną rolę w transferze wiedzy odgrywa kultura organizacyjna, którą cechuje duża unikatowość wynikająca z faktu, że odzwierciedla ona doświadczenia tworzących ją ludzi (Głuszek, 2004, s. 237). Znaczenie kultury pracy podkreślają Davenport i Prusak, którzy wymieniają następujące czynniki wpływające na transfer wiedzy: zaufanie, wspólny język, czas i miejsce konieczne do odbywania spotkań, otwartość na popełnianie błędów, przestrzeń do nauki i dzielenia się wiedzą na wszystkich poziomach organizacji (Davenport i Prusak, 1998, s. 97). Kultura organizacyjna jest szczególnie ważna przy przekazywaniu tzw. wiedzy ukrytej, której nie da się nabyć podczas wykładów czy warsztatów, bo jest związana bardziej z wartościami firmy, obserwacjami pracowników czy opowieściami dotyczącymi istotnych zdarzeń. Wiedza ukryta ma bardzo duże znaczenie dla efektywności transferu wiedzy, gdyż jest trudna do uchwycenia i tym bardziej istotne pozostaje, żeby kultura organizacyjna sprzyjała jej przekazywaniu.

Transfer wiedzy, kluczowy element procesu ZW, pozwala na jej przepływ przy użyciu różnorodnych narzędzi i strategii. Dzielenie się wiedzą w praktyce biznesowej umożliwia m.in. szybszą realizację projektów, innowacyjność oraz redukcję kosztów (Fazlagić, 2014, s. 111). W literaturze przedmiotu funkcjonują różnorodne podejścia do dzielenia się wiedzą, wśród nich – strategia kodyfikacji i strategia personalizacji

(Jemielniak i Koźmiński, 2008, s. 199). Pierwsza skupia się na spisywaniu wiedzy w dokumentach, czyli tworzeniu baz wiedzy, głównie za pomocą systemów informatycznych, natomiast druga koncentruje się na komunikacji i współpracy z ekspertami oraz pozwala przekazywać wiedzę ukrytą. Badania Mierzejewskiej (2005) pokazują, że w zakresie transferu wiedzy w organizacjach wciąż dominują narzędzia technologiczne, które są łatwiejsze do zaprojektowania. Niemniej jednak uważa się, że w przyszłości, ze względu na dynamiczny rozwój sieci i złożoność procesów, właściwa strategia powinna skupiać się na aspekcie ludzkim, w tym na budowaniu relacji między uczestnikami procesu. Dlatego w niniejszym artykule postanowiono przedstawić narzędzia wykorzystywane w strategii personalizacji. Tabela 1 prezentuje wybrane narzędzia transferu wiedzy.

Stworzenie i udostępnienie odpowiednich narzędzi transferu wiedzy w organizacji to pierwszy krok, który służy do budowania efektywnego procesu dzielenia się wiedzą. Jak pokazują badania przeprowadzone przez Tyslika (2018, s. 154) w firmach doradczych najczęściej stosowane są raporty w formie elektronicznej, na kolejnych miejscach znajdują się Eksperti (Centra kompetencyjne) oraz wspólne bazy danych. Różnorodność narzędzi służących do transferu wiedzy powoduje, że o powodzeniu całego procesu decyduje dostosowanie instrumentów do specyfiki działania firmy. Dlatego autorka w prezentowanym badaniu identyfikuje rodzaje narzędzi udostępnianych w organizacjach typu SSC.

Następnym krokiem jest zaprojektowanie całego procesu transferu wiedzy w taki sposób, aby dzielenie

**Tabela 1**

Wybrane narzędzia transferu wiedzy

Narzędzie	Opis
Szkolenia wewnętrzne	Warsztaty, podczas których uczestnicy dzielą się wiedzą
Mentoring	Programy, w których mistrz przekazuje wiedzę i dzieli się doświadczeniem z uczniem
Plany rozwojowe	Projektowanie rozwoju pracowników na podstawie oceny kompetencji
Raporty z projektów	Analiza projektu z osobami odpowiedzialnymi za dany obszar wiedzy
Targi wiedzy	Miejsca, w których pracownicy mogą dzielić się wiedzą
Programy rozwojowe	Projekty, podczas których pracownicy tworzą i przekazują wiedzę
Mapowanie wiedzy	Przeгляд wiedzy dostępnej w organizacji wraz z jej lokalizacją; wspomaga proces zarządzania transferem wiedzy
KPI	Key performance indicators, czyli wskaźniki efektywności używane do pomiaru skuteczności procesu
Tracker	Narzędzie do mierzenia postępu przekazywanej wiedzy
Rotacja stanowisk	Zmiana stanowiska w celu poznania nowych procesów i wykorzystania już zdobytej wiedzy
Programy trainee	Programy, w ramach których młodzi pracownicy poznają różne działy firmy, by ostatecznie wybrać własne miejsce
Centra kompetencyjne	Miejsca skupiające ekspertów z danej dziedziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie wiedzą* (s. 227), D. Jemielniak i A. K. Koźmiński (red.), 2008, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne; „Narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw”, M. Tyslik, (2018), *Kwartalnik Naukowy*, 1(19), s. 154 (<https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/10-Tyslik-KN29.pdf>); obserwacje organizacji typu SSC.

## Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

się nią było efektywne, czyli aby została ona wykorzystana w organizacji. W rozwoju teorii ZW można wyróżnić trzy wiodące modele (Kłak, 2010, s. 45). Pierwszy z nich to model japoński, opierający się na dwóch kategoriach: wiedzy cichej i wiedzy formalnej, prezentowany w postaci spirali wiedzy. Drugie podejście wymienione przez Kłaka (2010) to model zasobowy, który został przedstawiony przez Leonard-Barton. Opiera się on na takich elementach jak: kluczowe umiejętności, wspólne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie oraz importowanie wiedzy. W trzecim podejściu – procesowym, występują następujące etapy: proces tworzenia wiedzy, kodyfikacji oraz transferu wiedzy. Takie rozwiązanie proponują Davenport oraz Prusak (Kłak, 2010, s. 48).

Podejście strategiczne opiera się na budowaniu kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą oraz motywowanie ludzi związanych z wiedzą. Elezi i Bamber (2018, s. 347) stworzyli podział modeli ZW ze względu na perspektywę (tabela 2).

Przedstawienie modeli ZW z różnych perspektyw pozwala na analizę tematu pod względem podejścia do wiedzy i realizacji celów. Trzy perspektywy (biznesowa, nauk poznawczych oraz procesowa i technologiczna) pokazują, że ZW może koncentrować się na rozmaitych elementach zarządzania. Podejście biznesowe skupia się głównie na rozpowszechnianiu wiedzy przez tworzenie różnego rodzaju dokumentów, natomiast perspektywa procesowa i technologiczna zakładają, że celem jest wykorzystanie wiedzy do kontroli i zarządzania. Zupełnie inny stosunek do ZW mają nauki poznawcze, w których kluczowym elementem jest interakcja międzyludzka, czyli uwzględnienie aspektu społecznego w procesie. Wydaje się, że podział modeli ZW ze względu na perspektywę nie jest efektywny, gdyż poszczególne cele mogą się uzupełniać i nie wykluczają się wzajemnie. Ponadto modele, które nie obejmują czynnika ludzkiego, nie

są kompletne, gdyż nie biorą pod uwagę znaczenia pracowników w transferze wiedzy. Jak widać, pojęcie ZW znacznie wykracza poza gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy i – o czym już wspomniano – na pewno powinno uwzględniać czynnik ludzki.

W związku z powyższym autorka w celu realizacji drugiego celu badawczego wybrała model KTA, który uwzględnia perspektywę poznawczą i wywodzi się z branży medycznej. Powstał po to, by wspierać transfer wiedzy od chwili jej powstania do zastosowania w praktyce, i stanowi ramę koncepcyjną dostarczającą zrównoważone interwencje na podstawie dowodów (Field i in., 2014, s. 2). Autorzy artykułu, w którym przedstawiono analizę cytowań i przegląd systematyczny poświęcony używaniu KTA, podkreślają znaczenie wykorzystania modelu opartego na ramach koncepcyjnych, gdyż dzięki temu cały proces jest bardziej usystematyzowany i sprzyja rozpowszechnianiu dowodów (Field i in., 2014, s. 2). Model KTA, opublikowany przez Grahama w 2006 roku (Elezi i Bamber, 2018, s. 350), powstał na podstawie analizy 31 teorii planowanych działań w obszarze procesu zmiany (Field i in., 2014, s. 2). Nacisk położono tu na tworzenie, a następnie praktyczne zastosowanie wiedzy (rysunek 1). W modelu kluczowe są zaangażowanie uczestników procesu oraz projektowanie wiedzy pod kątem potrzeb ludzi, którzy będą ją stosować (Field i in., 2014, s. 2). Model składa się z dwóch komponentów: tworzenia wiedzy oraz cyklu działania.

Model KTA wydaje się właściwym narzędziem do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji. Po pierwsze, badania pokazały, że opiera się na ramach koncepcyjnych i był wielokrotnie aplikowany w praktyce (Field i in., 2014, s. 12). Po drugie, bardzo ważnym argumentem przemawiającym za wyborem KTA do badania projektowania transferu wiedzy w firmach SSC jest fakt, że opracowany schemat może być elastycznie dopasowywany do lokalnych warunków i potrzeb, co ma kluczowe znaczenie

**Tabela 2**

Podział modeli zarządzania wiedzą według Eleziego i Bambara

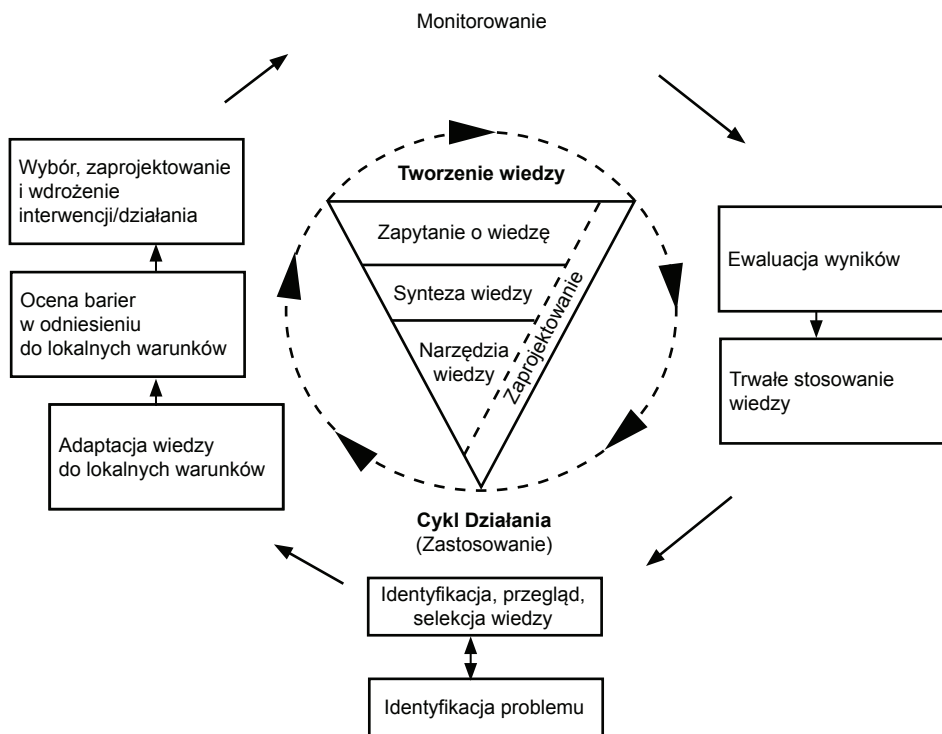
Perspektywa	Podejście do wiedzy	Cele zarządzania wiedzą	Modele
Biznes	Głównie zarządzanie wiedzą jawną przez dokumenty, polityki i procedury	Tworzyć i transferować wiedzę ukrytą i jawną przez jej rozpowszechnianie	SECI Model Demarest's Model Boisot's Model Hedlund and Nonaka's Model
Nauki poznawcze	Wiedza jest rozwijana i przekształcana dzięki zmianom dokonywanym przez człowieka	Wprowadzić ludzką interakcję i społeczną wymianę wiedzy	Wiig's Model Demarest's Model KTA Model Boisot's Model Hedlund and Nonaka's Model Choo's Model
Procesowa i technologiczna	Wiedza jest zarządzana głównie poprzez procesy technologiczne	Zdobywać wiedzę na każdym etapie procesu i wykorzystywać ją do kontroli i zarządzania	Stankosky and Baldanza Model Frid's Model Wiig's Model

Źródło: „A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building”, E. Elezi i C. Bamber, 2018, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), s. 343–369.



**Rysunek 1**

Model Knowledge to Action (KTA)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: „A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building”, E. Elezi i C. Bamber, 2018, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), s. 343–369.

w przypadku analizy organizacji typu SSC (Field i in., 2014, s. 7). Kolejnym argumentem jest fakt, że jest to proces przenoszenia wiedzy w działanie (Field i in., 2014, s. 2). Transfer wiedzy w organizacjach typu SSC polega m.in na migracji procesów (od klienta do firmy), a następnie zastosowaniu wiedzy w praktyce. Dlatego autorka postanowiła sprawdzić, czy model KTA można wykorzystać do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacjach typu SSC.

Ostatnim etapem całego procesu transferu wiedzy w organizacji jest badanie jego efektywności. Drucker (1999, s. 155) podkreśla znaczenie produktywności wiedzy w zarządzaniu i zaznacza, że powinna ona wyraźnie zmierzać do wyników. W literaturze przedmiotu brakuje badań dotyczących mierników efektywności transferu wiedzy, opisane są natomiast modele pomiarowe aktywów wiedzy. W piśmiennictwie kapitał intelektualny jest bardzo często rozumiany jako kapitał wiedzy (Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 57). Wyceny niektórych spółek giełdowych wskazują na istnienie różnicy między rynkową wartością firmy a wartością księgową aktywów, dlatego pojawiła się potrzeba pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji. Do najbardziej znanych modeli pomiarowych należą Monitor Aktywów Niematerialnych, Zrównoważona Karta Wyników oraz Nawigator Skandii (Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 57). Leif Edvinsson, autor ostatniej z wymienionych metod, podzielił kapitał intelektualny przedsiębiorstwa na wartość materialną i niematerialną w kontekście wartości rynkowej (Adamska, 2010,

s. 10). Nawigator jest kompleksowym narzędziem wykorzystującym około 30 kluczowych wskaźników w pięciu obszarach funkcjonowania firm: finansów, klientów, pracowników, procesów i rozwoju (Jemielniak i Koźmiński, 2008, s. 292). Do kapitału ludzkiego zalicza się wiedzę i kompetencje, kreatywność oraz innowacyjność. Oprócz pomiaru efektywności aktywów wiedzy firmy prowadzą sprawozdawczość w tym obszarze. Największym minusem raportów o kapitale intelektualnym jest subiektywizm wskaźników pomiaru. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Kwiecieńską (2018, s. 322) polskie spółki notowane na giełdzie w swoich raportach przedstawiają tylko elementy kapitału intelektualnego – głównie jako wartości niematerialne. Żadna z firm nie zaprezentowała oddzielnego sprawozdania dotyczącego kapitału intelektualnego.

**Metodyka badań**

Analizie zostały poddane dwa centra usług wspólnych z branży motoryzacyjnej zlokalizowane w Poznaniu, działające na rynku kilka i kilkanaście lat, zatrudniające po około 300 pracowników. Badanie prowadzono od marca do kwietnia 2021 roku i wykorzystano w nim metody jakościowe: wywiady telefoniczne typu IDI (*in-depth interview* – wywiad pogłębiony), studium przypadku oraz analizę dokumentów. W odniesieniu do wywiadów zastosowano dobór celowy i metodę doboru jednostek kluczowych.

# Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

W badanych organizacjach tematyką transferu wiedzy zajmują się działy HR, dlatego do wywiadów dobrano metodą celową specjalistów z tego właśnie obszaru.

Badanie podzielono na trzy części. W części pierwszej przeprowadzono rozmowy z pracownikami odpowiedzialnymi za migrację procesów i zarządzanie wiedzą w organizacji. Celem było zebranie ogólnych informacji dotyczących ZW, czemu służyły wywiady z menedżerem HR i specjalistą ds. HR, którzy mieli największą wiedzę dotyczącą analizowanego obszaru. Wywiady trwały po 15–30 minut, a rozmówcy odpowiadali na pięć pytań (m.in.: *Czy w organizacji funkcjonuje komórka organizacyjna zarządzania zajmująca się zarządzaniem wiedzą?, Czy ZW jest opisane w jakichś dokumentach lub strategii?*). W ramach badania przeanalizowano następujące dokumenty: politykę szkoleniową badanej organizacji, katalog szkoleń oraz politykę rozwojowo-szkoleniową.

W części drugiej analizie poddano studia przypadku dotyczące ZW w odniesieniu do modelu KTA. W badaniu wzięli udział głównie liderzy z dużym doświadczeniem zawodowym, którzy nadzorowali projekty związane z transferem wiedzy, takie jak migracja procesów. Poszczególne projekty (np. mapowanie procesu) dokładnie przeanalizowano pod kątem wykorzystania KTA. Głównym celem opisywanej części badania było sprawdzenie, czy model KTA może zostać zastosowany do badania efektywności transferu wiedzy w organizacji.

Trzecią część badania stanowiły wywiady z ekspertami, którzy zajmują się w praktyce transferem wiedzy w organizacji. Celem rozmów było uwzględnienie roli czynnika ludzkiego w analizowanym procesie. W badaniu wzięło udział 12 pracowników – zarówno osoby zajmujące stanowiska eksperckie (np. księgowi), jak i liderzy zespołów czy menedżerowie. Wszyscy pracowali w badanych firmach co najmniej od dwóch lat i prowadzili szkolenia wewnętrzne. W wywiadach odpowiadali na pytania dotyczące efektywności transferu wiedzy, a w szczególności – korzyści i zagrożeń z nim związanych, stosowanych narzędzi oraz motywacji do przekazywania wiedzy i dzielenia się nią.

## Wyniki badań

### Podejście do zarządzania wiedzą w SSC

Głównymi celami badania były, jak już wspomniano, identyfikacja stosowanych narzędzi oraz sprawdzenie, czy model KTA można wykorzystać do projektowania efektywnego transferu wiedzy. Wywiady z pracownikami pozwoliły stwierdzić, że ZW dotyczy zarówno procesu transferu wiedzy do organizacji (migracja procesów), jak i transferu wiedzy wewnątrz firmy. W żadnym z badanych przypadków nie ma rozwiązań strukturalnych w obszarze ZW, czyli nie funkcjonuje w firmie ani osobna komórka organizacyjna zajmująca się zarządzaniem wiedzą, ani strategia spisana w dokumentach. Natomiast poszczególne elementy procesu, takie jak rozwój pracowników czy procesy migracyjne są przedsta-

wione w katalogu szkoleń, polityce szkoleniowej oraz *migration approach*.

W ramach ZW obie firmy skupiają się głównie na polityce szkoleniowej i rozwoju pracowników. Polityka szkoleniowa skoncentrowana jest na organizacji szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych oraz wdrażaniu programów rozwojowych. Przykładem może tu być projekt Ekspert, dotyczący przekazywania i dzielenia się wiedzą w organizacji, skierowany do ekspertów z różnych dziedzin, którzy chcą dzielić się unikalną wiedzą. Podczas projektu nabywają oni umiejętności z zakresu efektywnego przekazywania wiedzy, a następnie prowadzą szkolenia wewnętrzne związane z obszarem, w którym się specjalizują. Podstawowym celem programu jest zatrzymanie w organizacji wiedzy niejawnej, którą trudno skodyfikować. Proces planowania szkoleń bazuje na badaniu potrzeb pracowników odbywającym się m.in. podczas rozmów okresowych. W badanych organizacjach funkcjonuje również system szkoleń wewnętrznych. Jedną z firm korzysta z platformy cyfrowej Success Factors służącej do planowania rozwoju pracowników. To innowacyjne narzędzie wspierające rozwój kapitału ludzkiego w zakresie zarządzania kadrami i płacami, ocen pracowniczych czy rekrutacji. Firma opracowała też dokument zatytułowany *Polityka szkoleniowa*.

### Identyfikacja narzędzi do transferu wiedzy w organizacji

Badane firmy różnią się pod względem narzędzi stosowanych z myślą o transferze wiedzy (tabela 3). Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że obie organizacje wykorzystują głównie szkolenia wewnętrzne i programy rozwojowe. Ciekawym rozwiązaniem jest wspomniana już platforma Success Factors. Planowaniem zajmuje się przełożony, konsultujący propozycje z pracownikiem. System pozwala na wybór szkoleń z katalogu dostępnego na platformie. Bardzo ważną jest funkcjonalność umożliwiającą wygenerowanie raportów dotyczących liczby zrealizowanych szkoleń oraz ich ocenę. Z wywiadu z osobą, która zarządza systemem Success Factors wynika, że jest to narzędzie skuteczne, oferujące liczne funkcje i pozwalające na otrzymywanie ciągłej informacji zwrotnej o rozwoju pracowników.

Podsumowując, można stwierdzić, że mimo zastosowania różnorodnych narzędzi, służą one głównie do planowania rozwoju pracowników, a nie ściśle do transferu wiedzy w organizacji.

### Zastosowanie modelu KTA do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji

W badaniu uwzględniono projekty związane z procesem transferu wiedzy w organizacji, czyli mapowanie procesu oraz proces księgowania faktur od dostawców. Obydwa służą do transferu wiedzy od klienta do centrum usług wspólnych. Analiza wykazała, że KTA sprawdza się w projektowaniu procesu transferu wiedzy, gdyż w opisywanych projektach wystąpiły wszystkie elementy omawianego

**Tabela 3**

Narzędzia stosowane do transferu wiedzy w badanych firmach

Rodzaj narzędzia	Zastosowanie	
	Firma X	Firma Y
Relacje z projektów podczas spotkań ogólnofirmowych (np. transfer najlepszych praktyk biznesowych)	Tak	Nie
Mapowanie wiedzy (przegląd wiedzy dostępnej w organizacji wraz z jej lokalizacją)	Tak (Share Point, Success Factors)	Nie
Eksperci wiedzy (osoby wyznaczone do transferu wiedzy w organizacji)	Tak	Nie
Zarządzanie kompetencjami (regularna ocena kompetencji pracowników)	Tak (Success Factors, ocena dwa razy do roku)	Nie wprost, ale w firmie dostępne są różne narzędzia do oceny pracowników
Projektowanie rozwoju kompetencji pracowników	Nie	W trakcie (np. model kompetencji liderek)
Mentoring (przekazywanie wiedzy w relacji mistrz – uczeń)	Nie	Nie
Programy rozwojowe pozwalające dokonywać transferu wiedzy w organizacji	Tak	Tak
Szkolenia wewnętrzne	Tak	Tak (katalog szkoleń)
Inne	–	Metodologia tranzycji, trackery, pliki Excel, procedury

Źródło: opracowanie własne.

modelu. Tabela 4 przedstawia opis i zastosowanie poszczególnych elementów modelu KTA w wybranych projektach związanych z transferem wiedzy w badanych organizacjach.

Podobnie jak cały proces ZW projekty nie zawsze są poddawane ewaluacji, czasem tylko przeprowadza się podsumowanie za pomocą prezentacji. Natomiast większą wagę przywiązuje się do fazy monitorowania procesu, w którym stosuje się takie rozwiązania jak KPI czy spotkania ze wszystkimi stronami, nazywane *partnership meeting*. Kluczowym elementem w zakresie badania zastosowania modelu KTA w odniesieniu do analizowanych projektów okazało się potwierdzenie znaczenia określenia barier związanych z lokalnymi warunkami w obszarze zarządzania procesami transferu wiedzy. W szczególności podkreślano rolę ograniczeń w obszarze różnic kulturowych czy nastawienie pracowników do całego procesu. Jest to dowód na to, że model KTA stanowi właściwe narzędzie do projektowania efektywnego procesu transferu wiedzy, gdyż zakłada elastyczność w dopasowaniu do lokalnych warunków i potrzeb.

Analiza poszczególnych przypadków wskazała też na duże znaczenie czynnika ludzkiego – głównie w zakresie komunikacji i umiejętności przekazywania wiedzy. Dowodem na to są wypowiedzi uczestników badania, którzy wielokrotnie podkreślali wagę kompetencji interpersonalnych w procesie transferu wiedzy. Jeden z rozmówców podczas wywiadu skomentował: „Byłem zaskoczony, że krytycznym elementem całego procesu okazała się komunikacja pomiędzy członkami zespołu”. Inny menedżer stwierdził: „Bardzo ważna

w transferze wiedzy jest komunikacja i współpraca oraz dzielenie się wiedzą z ust do ust, szczególnie w przypadku różnic kulturowych”. Ciekawym spostrzeżeniem podzielił się również kierownik zespołu w projekcie lean: „Dla organizacji kluczowe jest budowanie kultury zadowolenia wszystkich stron, a nie krótkookresowa efektywność, dlatego nie zostały na początku określone mierzalne cele”. Cytowane wypowiedzi potwierdzają, że transfer wiedzy to bardzo szerokie pojęcie i ważne jest, by spojrzeć na cały proces z różnych perspektyw. Można zatem stwierdzić, że model KTA jest właściwym narzędziem do projektowania efektywnego procesu transferu wiedzy, gdyż zgodnie z podziałem modeli zarządzania wiedzą według Eleziego i Bambara zakłada, że wiedza jest transferowana i rozwijana dzięki zmianom dokonywanym przez człowieka.

Podsumowując, pracownicy zajmujący się transferem wiedzy w organizacjach jednoznacznie stwierdzili, że kluczowe znaczenie w tym procesie ma człowiek ze swoimi umiejętnościami i motywacją. Dlatego samo udostępnienie szerokiej gamy narzędzi do transferu wiedzy nie wystarcza do zaprojektowania efektywnego procesu i konieczne jest uwzględnienie czynnika ludzkiego. Niestety żadna z badanych firm nie ocenia efektywności transferu wiedzy. Najczęściej w organizacjach bada się efektywność stosowanych narzędzi, np. szkoleń, za pomocą ankiet lub wykorzystuje się wskaźnik KPI mierzący wydajność procesu po tranzycji. Ponadto ocenia się skuteczność używanych narzędzi cyfrowych (takich jak np. tracker czy mapowanie).



# Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

**Tabela 4**

Opis zastosowania modelu KTA w badanych firmach na podstawie dwóch projektów

Elementy modelu KTA	Firma X	Migracja procesu księgowania faktur od dostawców	Firma Y	Mapowanie procesu
Identyfikacja problemu	Tak	Zapewnienie ciągłości procesu dla spółek	Tak	Brak procesowych map; mapa służy do zrozumienia procesu i komunikacji o procesie pomiędzy pracownikami; służy do szkolenia nowych pracowników
Adaptacja wiedzy do lokalnych warunków	Tak	Wypracowanie standardów odnoszących się do lokalnych warunków	Tak	Adaptacja do lokalnych warunków z uwzględnieniem oczekiwań klienta
Ocena barier w odniesieniu do lokalnych warunków	Tak	Identyfikacja uwarunkowań kulturowych; barierą może być sama sytuacja, czyli fakt, że jest to proces przymusowy; barierą może być przyzwyczajenie do starego systemu	Tak	Nie wprost; natomiast pojawiły się problemy komunikacyjne pomiędzy klientem a SSC
Wybór, zaprojektowanie i wdrożenie interwencji/działania	Tak	Nastąpiła migracja procesu	Tak	Mapy zostały stworzone; monitorowanie marnotrawstwa; w formie cyfrowej
Monitorowanie	Tak	KPI; porównuje się wyniki wg ustalonych kryteriów; partnership meetingi, podczas których następuje ewaluacja	Tak	Spotkania w zespole (co 5 tygodni); monitorowanie trwało 15 tygodni, a potem zeszło na poziom przełożonych działów
Ewaluacja wyników	Tak	KPI; ewaluacja przenika się z monitorowaniem; wynikiem jest procedura, która powstaje po migracji procesu	Tak	Bardziej podsumowanie w postaci prezentacji niż badanie efektywności; nie było określonych konkretnych celów (liczb) na początku
Trwałe stosowanie wiedzy	Tak	Proces został przetransferowany i jest stosowany w organizacji	Tak	Wykorzystanie do szkoleń nowych pracowników i analizy kolejnych procesów
Rozwiązanie problemu	Tak	Powstanie procedury	Tak	Powstanie mapy

Źródło: opracowanie własne.

Do największych barier w transferze wiedzy badani zaliczyli ogólne procedury, rotację pracowników, dynamikę zmian w środowisku biznesowym, brak czasu i zasobów oraz brak motywacji do transferu wiedzy w sytuacji automatyzacji procesów. Wśród zalet uwzględniono natomiast uszczegółowienie procedur (*book of knowledge*), standaryzację procesów, rozwój relacji międzyludzkich, działania szkoleniowe, tworzenie sieci zastępstw i wymianę wiedzy między zespołami. Przeanalizowano też różne motywacje pracowników do dzielenia się wiedzą. Jedna z uczestniczek badania wspomniała, że chętnie dzieli się wiedzą, „kiedy widzi potrzebę i zainteresowanie innych osób, a jednocześnie wie, że będą z tego obustronne korzyści”. Inna osoba zadeklarowała: „Chętnie dzielę się wiedzą, kiedy mam świadomość, że wpływam pozytywnie na rozwój innych”. Przywołane wypowiedzi wskazują na to, że efektywność transferu wiedzy może zależeć od rodzaju motywacji pracownika.

## Dyskusja i wnioski

W związku z tym, że organizacje typu SSC obecnie przechodzą proces transformacji od roli naśladowcy do roli innowatora, potrzebują narzędzi i rozwiązań, które będą wspierać tę zmianę. Przegląd literatury przedmiotu pokazuje silną zależność pomiędzy praktykami w zakresie zarządzania wiedzą a efektami działania firmy (Inkinen, 2016, s. 230). Eksperti podkreślają, że w tworzeniu innowacji znaczenie zdrowego środowiska pracy oraz pozytywne relacje międzyludzkie są nawet ważniejsze od chęci do dzielenia się wiedzą (Škudienė i in., 2021, s. 52). Również Kuchciak i Wiktorowicz (2020, s. 82) potwierdzają, że współpraca w zespole jest jednym z kluczowych elementów wpływających na transfer wiedzy. Przedstawione wyniki badań są zbieżne z tymi opiniami, gdyż pokazują duże znaczenie czynnika ludzkiego w procesie przepływu wiedzy.

Analiza w zakresie narzędzi do transferu wiedzy potwierdza tezę, że organizacje typu SSC mają rozbudowane instrumentarium do dzielenia się wiedzą. Z kolei badanie jakościowe procesów w obszarze ZW pokazało, że model KTA można wykorzystać do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji typu SSC. Ponadto działania związane z zarządzaniem wiedzą okazały się rozproszone: w badanych centrach usług wspólnych funkcjonuje wiele interesujących rozwiązań i narzędzi wspierających transfer wiedzy, ale nie są one uporządkowane, przez co nie występuje efekt synergii. Podczas rozmów z osobami odpowiedzialnymi za analizowany obszar zarządzania autorka zauważyła, że jest to dla firm aspekt ważny, lecz niesformalizowany. Obie analizowane organizacje są zainteresowane stworzeniem polityki w zakresie ZW. Przeprowadzone badania potwierdzają, że – podobnie jak wskazano w literaturze – organizacje skupiają się głównie na wykorzystywanych narzędziach, czyli mają rozbudowaną politykę szkoleniową, natomiast nie badają i nie raportują efektywności rozwiązań dotyczących transferu wiedzy. W takiej sytuacji rodzi się pytanie, dlaczego firmy, których rozwój w dużej mierze oparty jest na wiedzy, nie sprawdzają skuteczności całego procesu. Może to wynikać z niedoskonałości dostępnych narzędzi pomiarowych oraz z braku czasu na ocenę. Ponadto, jak wskazuje Davenport (2007, s. 51), badanie wydajności pracowników wiedzy nie jest łatwe, bo sposób pomiaru trzeba dostosować do specyfiki pracy i branży.

Wartością dodaną opracowania jest fakt, że w badaniu jakościowym sprawdzono możliwość wykorzystania modelu KTA do projektowania procesu transferu wiedzy w organizacji, który podkreśla wagę czynnika ludzkiego. W praktyce wyniki badań można wykorzystać do planowania działań w obszarze ZW, wykorzystując model KTA, równocześnie zwracając większą uwagę na znaczenie relacji międzyludzkich w dzieleniu się wiedzą. Dodatkowo właściwe wydaje się stworzenie strategii ZW, która obejmowałaby wszystkie elementy wpływające na efektywność transferu wiedzy w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego. Inkinen (2016, s. 237) w swoim opracowaniu podkreśla znaczenie praktyk ZW zorientowanych na ludzi i pokazuje pozytywną korelację pomiędzy praktykami zarządzania zasobami ludzkimi a innowacjami.

Podsumowując, wyniki badań mogą stanowić cenną wskazówkę dla organizacji typu SSC w tworzeniu strategii ZW, która przyczyni się do rozwoju innowacji. Ale należy też wziąć pod uwagę, że badaniu poddano tylko dwie organizacje SSC, co nie pozwala uogólniać przedstawionych wyników.

Zasadna wydaje się kontynuacja badań nad efektywnością transferu wiedzy – m.in. badań pomocnych w opracowaniu narzędzi i wskaźników pomiarowych pod kątem wyzwań stojących przed organizacjami w perspektywie najbliższych lat. Kolejnym elementem, który powinien zostać poddany dalszym badaniom, jest udział czynnika ludzkiego w procesie transferu wiedzy, a w szczególności – znaczenie motywacji

pracowników do dzielenia się wiedzą. Warto również wziąć pod uwagę kwestię zarządzania pracownikami wiedzy, przede wszystkim organizację pracy w aspekcie wdrażania modelu hybrydowego do organizacji.

## Bibliografia

- ABSL. (2020). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2020*. <https://absl.pl/storage/app/uploads/public/5ee8878d55ee8878d59858995982318.pdf>
- Adamska, M. (2010). *Metoda wyceny kapitału intelektualnego nowoczesnych organizacji – Skandia Intellectual Capital Navigator*. [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/1\\_Adamska\\_M.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/1_Adamska_M.pdf)
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Bitkowska, A. (2017). Knowledge management in Polish enterprises. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 3(15), 7–22.
- Davenport, T. H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Wolters Kluwer Polska.
- Davenport, T. H. i Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Deloitte. (2020). *Firmy odpowiedzialne w praktyce. Ludzkie oblicze technologii*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/2020%20Global%20Human%20Capital%20Trends\\_DELOITTE\\_20200624.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/2020%20Global%20Human%20Capital%20Trends_DELOITTE_20200624.pdf)
- Drucker, P. F. (1999). *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Elezi, E. i Bamber, C. (2018). A guiding conceptual framework for individualized knowledge management model building. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), 343–369.
- Fazlagić, J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Difin.
- Field, B., Booth, A., Iltott, I. i Gerrish, K. (2014). Using the Knowledge to Action Framework in practice: a citation analysis and systematic review. *Implementation Science*, 9(172). <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0172-2>
- Głuszek, E. (2004). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Grudzewski, W. i Morski, J. (red.) (2004). *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Inkinen, H. (2016). Review on empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20, 230–257. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2015-0336>
- Jamka, B. (2019). *HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?* Wolters Kluwer Polska.
- Jemiłniak, D. i Koźmiński, A. K. (red.) (2008). *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach. [https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne\\_texty\\_ksi-azek/Marcin%20K%C5%82ak\\_M\\_Zarz\\_wiedza\\_w\\_przeds.pdf](https://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_texty_ksi-azek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf)
- Kowalczyk, A. i Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin.
- Kwiecińska, K. (2018). Sposoby ujawniania informacji o kapitale intelektualnym w praktyce spółek notowanych na GWP w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu*

# Projektowanie efektywnego transferu wiedzy w organizacji...

*Naukowego we Wrocławiu*, 503, 317–325. <http://doi.org/10.15611/pn.2018.503.27>

Kuchciak, I. i Wiktorowicz, J. (2020). Indywidualne uwarunkowania transferu wiedzy w sektorze finansowym. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(133), 71–87. <http://doi.org/10.5604/01.3001.0014.0734>

Mierzejewska, B. (2005). Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji. *e-mentor*, 3(10), 55–59. <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/171>

Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 7–8. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Paliszkiewicz, J. (2019). *Przywództwo, zaufanie i zarządzania wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*. CeDeWu.

Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pietruszka-Ortyl, A. (2020). *Kooperacja w perspektywie zasobów niematerialnych organizacji*. Wydawnictwo C.H. Beck.

Škudienė, V., Augutytė-Kvedaravičienė, I. i Gabrieliatyte, U. (2021). Knowledge management and perceived organizational innovativeness in global organizations. *Central European Business Review*, 10(3), 51–65. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.260>

Tyslik, M. (2018). Narzędzia zarządzania wiedzą stosowane w firmach doradczych działających w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy*, 1(19), 145–156. <https://oamquarterly.polsl.pl/wp-content/uploads/2018/01/10-Tyslik-KN29.pdf>

**Anna Tomala** jest absolwentką Wydziału Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Szczecińskiego. Ukończyła studia podyplomowe na kierunku Zarządzanie Potencjałem Pracowników w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu oraz Szkołę Trenerów Biznesu Moderator we Wrocławiu. Jest członkinią Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu oraz wieloletnią współpracowniczką i ekspertką Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, gdzie prowadzi zajęcia na kierunku zarządzanie. Zainteresowania badawcze autorki obejmują obszar zarządzania wiedzą oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Jest współautorką publikacji *Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji* (2014). Zawodowo zajmuje się doradztwem w zakresie HR oraz wdrażaniem programów rozwojowych do organizacji.

## POLECAMY



**Krzysztof Kutwa,**  
*Wpływ kultury na rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce*

W 2019 r. sektor kultury i kreatywny – SKK, który obejmuje działania innowacyjne i kreatywne twórców w zakresie sztuki, mediów i projektowania, zatrudniał prawie 460 tys. osób, generując dla gospodarki 59 mld złotych. Korzyści ekonomiczne płynące z działalności związanej z kulturą lub kreatywnością nie ograniczają się tylko do tej dziedziny. W całej UE 40 proc. miejsc pracy związanych z SKK można znaleźć poza tym sektorem. Niestety okres pandemii był bardzo trudny dla twórców – w 2020 r. spadek przychodów generowanych przez sektory kultury i kreatywny w Polsce wyniósł 38 proc. Polski Instytut Ekonomiczny w raporcie *Wpływ kultury na rozwój społeczno-gospodarczy w Polsce* przeanalizował zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne znaczenie kultury, jej kondycji po pandemii, a także potencjalne modele finansowania.

Opis na podstawie informacji ze strony wydawnictwa: <https://pie.net.pl/sektor-kultury-wygenerowal-w-2019-r-bli-sko-60-mld-pln/>

Wydawnictwo: Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022.