

# Aleksandra Zaleśna

---

## Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 411-424

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

**Aleksandra Zaleśna\***

Uczelnia Jańskiego w Łomży

## **ADAPTACJA NOWEGO PRACOWNIKA I WZAJEMNE DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MSP**

### **STRESZCZENIE**

Celem artykułu jest naświetlenie problemu procesu adaptacji nowych pracowników i wzajemnego dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie sektora MSP. W artykule omówiono problem wzajemnego dzielenia się wiedzą w procesie adaptacji nowego pracownika. Przyjęto założenie, że nowo zatrudniony pracownik stanowi dla firmy nowe źródło wiedzy i jego pozyskanie może mieć istotny wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa z sektora MSP. Przedstawiono charakterystykę procesu adaptacji w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Jest ona uzupełniona o praktykę zarządzania wiedzą w sektorze MSP. Na podstawie analizy źródeł literaturowych można wysunąć wniosek, że przemysłowy proces adaptacji jest realizowany w niewielu przedsiębiorstwach. Nieliczne przedsiębiorstwa osiągają także korzyści ze wzajemnego dzielenia się wiedzą.

**Słowa kluczowe:** adaptacja, dzielenie się wiedzą, sektor MSP

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie wiedzą jest rozmaicie definiowane. Według definicji proponowanej przez W.R. Bukowitz i R.L. Williams, zarządzanie wiedzą stanowi proces, dzięki

---

\* Adres e-mail: [zalesna.aleksandra@wp.pl](mailto:zalesna.aleksandra@wp.pl).

któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy<sup>1</sup>. Zarządzanie wiedzą obejmuje: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą (w tym powielanie), wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy<sup>2</sup>.

Zarządzanie wiedzą jako koncepcja może być z powodzeniem stosowana w przedsiębiorstwach sektora MSP, chociaż trzeba mieć na uwadze, że często brakuje w nich świadomości, jakie korzyści może przynieść jej zastosowanie. Można jednak przyjąć, że w przedsiębiorstwach sektora MSP zarządzanie wiedzą ma znaczenie. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych w Finlandii. S. Salojärvi, P. Furu i K.-E. Sveiby odkryli, że gdy przedsiębiorstwa z tego sektora stosują koncepcję zarządzania wiedzą, to mają też lepsze wyniki (roczny wzrost sprzedaży o ponad 20%) niż te, które tej koncepcji nie znają<sup>3</sup>.

Tematem artykułu jest dzielenie się wiedzą w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach w procesie adaptacji nowego pracownika. Dzielenie się wiedzą zachodzi dzięki otwartej komunikacji i współpracy między pracownikami. Jest to istotne zwłaszcza dla nowych pracowników. Z badań A. Żarczyńskiej-Dobiesz wynika, że to właśnie komunikacja jest najważniejsza w opinii nowo zatrudnionych<sup>4</sup>. Warto przyjrzeć się procesowi adaptacji nowych pracowników i procesowi dzielenia się wiedzą, tym bardziej że dobór pracowników z zewnątrz firmy stanowi jedno ze źródeł pozyskiwania wiedzy przez firmę.

Celem artykułu jest wskazanie związków między procesem adaptacji nowego pracownika i procesem wzajemnego dzielenia się wiedzą (między nowym pracownikiem a obecnymi pracownikami) w firmie z sektora MSP. W artykule przyjęto założenie, że zatrudnienie pojedynczego pracownika może mieć istotny i odczuwalny wpływ dla firmy z sektora MSP.

---

<sup>1</sup> W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, London 1999, s. 2, w: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 100.

<sup>2</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

<sup>3</sup> S. Salojärvi, P. Furu, K.-E. Sveiby, *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*, „Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 2, s. 109.

<sup>4</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 178–179, 186.

## 1. Dzielenie się wiedzą

Wiedza w literaturze przedmiotu jest rozmaicie definiowana. Najprościej pojęcie to zdefiniował P. Drucker, dla którego wiedza to efektywne wykorzystanie informacji w działaniu<sup>5</sup>. Wiedza jest pojmowana przez niego jako użyteczność i stanowi środek do osiągnięcia społecznych i ekonomicznych rezultatów<sup>6</sup>. Wiedza ma charakter cichy i jawny oraz niejawny. Wiedza jawna zapisana jest w dokumentach, bazach danych i ma charakter usystematyzowany<sup>7</sup>. Wiedza cicha jest osadzona w działaniu pracownika w określonym kontekście – może być nim rzemiosło lub profesja, konkretna technologia czy rynek produktu lub też działania zespołu<sup>8</sup>. Wiedza cicha ma charakter osobisty, właściwy dla danej osoby. Wiedza niejawna jest przechowywana w pamięci człowieka i dokumentach, ujawnia się dopiero w kontaktach interpersonalnych, gdyż dostęp do niej jest możliwy poprzez pytania i dyskusję<sup>9</sup>. Wiedza cicha i niejawna mogą mieć istotne znaczenie w odniesieniu do nowych pracowników.

Dzielenie się wiedzą jest jednym z procesów zarządzania wiedzą<sup>10</sup>. Jest ono rozumiane jako obopólne przekazywanie sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy<sup>11</sup>. Dzielenie się wiedzą wymaga określenia, kto i w jakim zakresie powinien dysponować wiedzą, czego ta wiedza ma dotyczyć<sup>12</sup>.

W artykule autorka używa określenia „wzajemne dzielenie się wiedzą” na podkreślenie tego, że jest to proces, w którym obie strony uczestniczą i na tym wzajemnie korzystają. Taka propozycja wynika stąd, iż w badaniach K. Lei i S. Stasiak ankietowani studenci i uczniowie szkół średnich postrzegali dzielenie się wiedzą jako

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

<sup>6</sup> Tamże, s. 40.

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, dz. cyt., s. 78.

<sup>8</sup> I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November–December 1991, s. 98.

<sup>9</sup> M. Świgoń, *Zarządzanie wiedzą i informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 33.

<sup>10</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 43.

<sup>11</sup> B. Mikuła, *Transfer wiedzy w organizacji*, w: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 65.

<sup>12</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 176.

proces jednostronny (w postaci użyczenia notatek, przekazywania wiedzy, pomocy w nauce)<sup>13</sup>. Odbywa się to na zasadzie „ja wiem, ty nie wiesz”. Określenie „wzajemne dzielenie się wiedzą” powinno trafniej odzwierciedlać relację i podkreślać, iż jest to proces dwustronny.

## 2. Zatrudnienie nowych pracowników w sektorze MSP

Sektor MSP generuje nowe miejsca pracy. Dotyczy to zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które notują szybkie tempo rozwoju. Według raportu przygotowanego przez PARP, silnie rozwijające się przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na nowych pracowników znacznie częściej niż firmy rozwijające się czy słabo rozwijające się (zob. tabela 1).

Tabela 1. Zapotrzebowanie na pracowników w 2013 roku w zależności od wielkości i poziomu rozwoju firm (procent odpowiedzi o zamiarze zatrudnienia nowych osób)

Indeks rozwoju	1–9	10–49	50+	Ogółem	N
Stagnacyjne	9%	12%	21%	9%	570
Słabo rozwijające się	14%	20%	32%	15%	716
Rozwijające się	19%	23%	39%	20%	466
Silnie rozwijające się	37%	31%	45%	37%	328

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kocór, A. Strzebońska, *Zapotrzebowanie na pracowników*, Bilans Kapitału Ludzkiego 2014, PARP, Warszawa 2014, s. 23.

Silnie rozwijające się przedsiębiorstwa spełniają jednocześnie trzy warunki: po pierwsze, wprowadzają nowe produkty, usługi lub sposoby produkcji, po drugie, wykazują dodatnie saldo zatrudnienia, po trzecie, wykazują wzrost przychodu<sup>14</sup>. Stagnacyjne przedsiębiorstwa nie spełniają żadnego z trzech warunków, zaś pozostałe spełniają jeden lub dwa z wymienionych warunków. Z danych w tabeli 1 widać, że nawet stagnacyjne i słabo rozwijające się przedsiębiorstwa zgłaszają zamiar zatrudnienia nowych osób.

<sup>13</sup> K. Leja, S. Stasiak, *Wyniki w nauce a postrzeganie i praktykowanie dzielenia się wiedzą wśród uczniów i studentów*, „E-mentor” 2010, nr 3, s. 5.

<sup>14</sup> M. Kocór, A. Strzebońska, dz. cyt., s. 22.

Nowymi pracownikami są zarówno osoby o niewielkim doświadczeniu zawodowym, świeżo upieczeni absolwenci różnego rodzaju szkół<sup>15</sup>, jak również osoby o pewnym doświadczeniu zawodowym. Bardziej preferowana jest ta druga grupa osób, gdyż wnoszą oni do firmy cenne doświadczenie i umiejętności<sup>16</sup>.

Firmy zatrudniają nowych pracowników z różnych powodów. W przedsiębiorstwach małej i średniej wielkości, jak wynika z badań M. Majewskiej-Bator i P. Batora, głównym powodem zatrudnienia jest poszukiwanie nowych rąk do pracy – wynika to z rozwoju i poszerzenia działalności firmy (odpowiednio 33% i 57% wskazań respondentów). W drugiej kolejności – w przypadku małych firm – wymienia się chęć pozyskania nowych kwalifikacji i umiejętności (29,63% wskazań), zaś w firmach średniej wielkości jako powód wymienia się potrzeby kadrowe wynikające z naturalnej rotacji personelu (42,31% wskazań)<sup>17</sup>.

Nowi pracownicy mogą stanowić dla firmy cenne źródło wiedzy. Ich wiedza wynika z doświadczeń, szkoleń, talentów<sup>18</sup>. Niekiedy zatrudnienie nowych osób, które posiadają potrzebne kompetencje, może być bardziej opłacalne niż rozwijanie wiedzy i umiejętności własnymi siłami<sup>19</sup>. Równie istotne jest przekazanie nowo zatrudnionym wiedzy o firmie (celach perspektywicznych, klientach, produktach, usługach itd.). To z kolei podkreśla znaczenie właściwego procesu adaptacji.

### 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi i proces adaptacji w małej firmie

W małych i średnich przedsiębiorstwach zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest tak w wysokim stopniu sformalizowane, jak to ma miejsce w dużych przed-

<sup>15</sup> Według *Rocznika Statystycznego Pracy* w 2011 r. podejmujący pracę po raz pierwszy stanowili 14,8% liczby przyjęć ogółem. Dane te nie dotyczą mikroprzedsiębiorstw. Zob. *Rocznik Statystyczny Pracy 2012*, GUS, Warszawa 2014, s. 155.

<sup>16</sup> Według raportu PARP dotyczącego Bilansu Kapitału Ludzkiego odsetek mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, które stosują strategię sita w procesie rekrutacji i selekcji, wynosi odpowiednio: 72%, 78% i 82%. Zob. J. Górniak (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa 2014, s. 115.

<sup>17</sup> M. Majewska-Bator, P. Bator, *Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 142.

<sup>18</sup> M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 24.

<sup>19</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014, s. 156.

siębiorstwach. W małych przedsiębiorstwach często nie ma działu zasobów ludzkich. Zadania z tego obszaru prowadzi księgowia lub asystentka szefa i mają one charakter administracyjny<sup>20</sup>. Taki dział częściej funkcjonuje w przedsiębiorstwach średniej wielkości<sup>21</sup>. Jednakże nawet te przedsiębiorstwa mogą mieć odpowiednie podejście do kapitału ludzkiego bez uciekania się do formalnych procedur, jakie stosowane są w dużych przedsiębiorstwach (pisze o tym T. Behrends). Powinno to dotyczyć także procesu adaptacji nowego pracownika, który może mieć charakter formalny (zorganizowany), jak i nieformalny ze względu na bezpośredni kontakt nowo zatrudnionego ze współpracownikami, zwłaszcza w mikro- i małym przedsiębiorstwie.

Adaptacja jest trzecim etapem procesu pozyskiwania pracowników, po rekrutacji i selekcji<sup>22</sup>. Jednakże proces adaptacji powinien być przemyślany, jeszcze zanim organizacja przyjmie nowego pracownika. Proces adaptacji może mieć charakter spontaniczny lub zorganizowany (kierowany)<sup>23</sup>. W pierwszym przypadku nowy pracownik samodzielnie zdobywa wiedzę o firmie, jednak wiedza ta ma charakter szczątkowy i przypadkowy. Dlatego też zaleca się, aby adaptacja była działaniem celowo zorganizowanym. Wówczas nowy pracownik szybciej nauczy się nowej roli, będzie miał większe poczucie bezpieczeństwa, a to z kolei zwiększy jego zaangażowanie w pracę i zmniejszy ryzyko odejścia. Adaptacja, jak twierdzi J. Nowak, powinna być prowadzona po to, „by włączając się najsprawniej w życie zakładu pracy, móc ten zakład wzbogacić wiedzą i umiejętnościami wyniesionymi ze szkoły i móc ten zakład doskonalić własną praktyką i pomysłami”<sup>24</sup>. Przywołany autor odnosił się do młodego pokolenia. Można jednak przyjąć, że wzbogacenie miejsca pracy posiadanymi umiejętnościami i pomysłami dotyczy również osób, które mają za sobą co najmniej kilkuletni staż pracy.

<sup>20</sup> M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 38–40.

<sup>21</sup> T. Behrends, *Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study Among Knowledge-Intensive Professional Service Firms*, „Management Review” 2007, Vol. 18, No. 1, s. 65.

<sup>22</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

<sup>23</sup> Tamże, s. 217.

<sup>24</sup> J. Nowak, *Pedagogiczne problemy. Ważniejsze problemy wychowania młodego pokolenia*, PWE, Warszawa 1968, s. 27, za: A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 36.

#### 4. Wzajemne dzielenie się wiedzą w procesie adaptacji

Przy wprowadzaniu nowego pracownika należy przekazać mu istotne informacje o samej pracy, firmie, zespole oraz obowiązujących w firmie zasadach i procedurach. Nowy pracownik powinien zapoznać się z wizją firmy, celami firmy, sposobem, w jaki „tutaj się pracuje” (normy i zwyczaje panujące w firmie), produktami i usługami firmy, wewnętrznymi przepisami<sup>25</sup>. Powinien także wiedzieć, kim są klienci firmy<sup>26</sup>, dostawcy, partnerzy, z którymi firma współpracuje itd. Przekazanie istotnych informacji o firmie jest jednym z czynników udanej adaptacji pracownika w nowym miejscu pracy.

Bardzo aktywna powinna być rola pracodawcy<sup>27</sup>. Informacje powinien przekazywać bezpośrednio przełożony (właściciel firmy), zatrudniony w firmie menedżer, wyznaczony do tego zadania opiekun<sup>28</sup>. Źródłem informacji mogą być również współpracownicy. Dla nowego pracownika przydatne są biuletyny, informatory firmy. Powinna być w nich zapisana wizja firmy, gdyż inaczej nowo zatrudniony może usłyszeć z ust współpracowników wersję przeinaczoną<sup>29</sup>. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą ma miejsce proces powielania wiedzy, tj. celowego i zorganizowanego przekazania przez kierownictwo odpowiedniej wiedzy pracownikom organizacji<sup>30</sup>.

Nowy pracownik wnosi do firmy doświadczenie, wiedzę i umiejętności, które są efektem zebranych doświadczeń w poprzednich miejscach pracy, szkoleń, talentów. Cechą wiedzy jest transferowalność<sup>31</sup>. Warto też wspomnieć o indywidualnym zarządzaniu wiedzą. Polega ono na rozwijaniu świadomości własnych zdolności i ograniczeń. Może także wspierać potencjał kariery pracownika<sup>32</sup>, czyli zwiększać

<sup>25</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 181; J. Marciniak, *Meritum HR*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 340; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 186.

<sup>26</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 181–182.

<sup>27</sup> J. Marciniak, *Meritum HR*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 339.

<sup>28</sup> Według M. Sidor-Rządkowskiej najlepiej byłoby, gdyby opiekunem została osoba o rocznym lub dwuletnim stażu pracy w firmie, która pamięta własny okres adaptacji. Zob. M. Sidor-Rządkowska, dz. cyt., s. 92.

<sup>29</sup> J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005, s. 164.

<sup>30</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 185.

<sup>31</sup> M. Świigoń, *Zarządzanie wiedzą i informacją...*, s. 29.

<sup>32</sup> M. Świigoń, *Indywidualne zarządzanie wiedzą jako wsparcie potencjału kariery*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 1, s. 21–22.



jego atrakcyjność na zewnętrznym rynku pracy. Indywidualne zarządzanie wiedzą jest rozumiane również jako indywidualne procesy, dzięki którym jednostka nadaje sens informacjom, obserwacjom i pomysłom<sup>33</sup>.

Wiedza zdobyta u poprzednich pracodawców może być przydatna w nowym miejscu pracy. Może to być zarówno wiedza o dobrych praktykach w postaci recept na sukces, jak i wiedza o tym, jak uniknąć błędów<sup>34</sup>. Nowy pracownik może także wnieść świeże spojrzenie na problemy organizacji i znaleźć nowe rozwiązanie. Obserwując pracowników, poznając coraz lepiej klientów firmy, dostawców, partnerów, a także podglądając konkurentów, nowy pracownik może mieć pewne przemyślenia. A to według I. Nonaki jest już wiedza cicha. Poza tym według J. Kluge, W. Steina i T. Lichta jedną z cech wiedzy jest spontaniczność – „wiedza rozwija się w procesie, który często nie jest kontrolowany”<sup>35</sup>. Indywidualną sprawą jest to, co będzie dla pracownika inspiracją i w którym momencie pojawi się u niego pomysł. Można założyć, że właśnie ten proces ma miejsce w początkowym okresie zatrudnienia pracownika. Pomysły mogą dotyczyć usprawnienia procesu obsługi klienta, modyfikacji produktu lub rozszerzenia oferty firmy itp.

Zdaniem Nonaki proces tworzenia wiedzy to nie tylko przetwarzanie obiektywnych informacji. Bazuje on raczej na subiektywnych przecuciach, intuicji i spostrzeżeniach poszczególnych pracowników<sup>36</sup>. Gdy klimat w organizacji w przekonaniu pracownika jest pozytywny, to chętnie dzieli się on wiedzą<sup>37</sup>, w tym swoimi subiektywnymi spostrzeżeniami<sup>38</sup>. Dotyczyć to powinno także nowego pracownika.

Podsumowując tę część, można stwierdzić, że wzajemne dzielenie się wiedzą powinno polegać nie tylko na przekazywaniu nowo zatrudnionemu wszelkich istotnych informacji o firmie czy udzielaniu pomocy w przezwyciężaniu trudności w pierwszych tygodniach pracy. Dzięki otwartej komunikacji i przychylniej postawie

<sup>33</sup> M. Świgoń, *Zarządzanie wiedzą i informacją...*, s. 203.

<sup>34</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 181.

<sup>35</sup> J. Kluge, W. Stein, T. Licht, *Knowledge Unplugged. The McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management*, McKinsey & Company, Palgrave, Houndmills 2001, s. 21–22, za: M. Kłak, dz. cyt., s. 42.

<sup>36</sup> I. Nonaka, dz. cyt., s. 97.

<sup>37</sup> Zob. K.-E. Sveiby, R. Simons, *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 5, s. 427–428.

<sup>38</sup> I. Nonaka, dz. cyt., s. 97.

bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników nowo zatrudniony chętnie podzieli się swoją wiedzą i pomysłami. Wzajemna wymiana myśli i wiedzy może zacieśnić współpracę załogi i usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

## 5. Korzyści z właściwej adaptacji nowego pracownika

Korzyści powinny być obopólne. Nowy pracownik może sprawniej realizować zadania, a ponadto zdobywać nowe doświadczenia, rozwijać kompetencje, mieć poczucie realizacji w pracy i dumy. Gdy jego pomysły są wdrażane w życie, gdy liczy się jego zdanie, to w rezultacie może on związać swoje plany zawodowe z daną firmą.

Również firma może osiągnąć z tego tytułu korzyści. Komunikacja między jednostkami, podczas której następuje wymiana wiedzy, jest źródłem innowacji w organizacji<sup>39</sup>. Podobnie zauważał Drucker, dla którego wiedza jest stosowana do wprowadzania systematycznych innowacji<sup>40</sup>. Ogólnie ujmując, celem zarządzania wiedzą jest sprawność organizacji<sup>41</sup>. Do korzyści z dzielenia się wiedzą zalicza się usprawnienie zarządzania czasem i jakością, co z kolei pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia klienta<sup>42</sup>.

W odniesieniu do przedsiębiorstw sektora MSP zorganizowana adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą może poprawić ich konkurencyjność, poprawić perspektywy rozwoju dzięki ludzkiej inwencji, w tym inwencji nowych pracowników. Nowo zatrudniony może wnieść istotny i odczuwalny wkład w rozwój firmy.

Warto dodać, iż Salojärvi, Furu i Sveiby, prowadząc badania wśród przedsiębiorstw sektora MSP w Finlandii, odkryli, że te przedsiębiorstwa, które stosują koncepcję zarządzania wiedzą, osiągają większy wzrost niż przedsiębiorstwa, które nie zetknęły się z tym pojęciem, czy też nie stosują tej koncepcji<sup>43</sup>. To podkreśla znaczenie właściwego zarządzania wiedzą w firmach małej i średniej wielkości.

<sup>39</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, dz. cyt., s. 90.

<sup>40</sup> P.F. Drucker, dz. cyt., s. 41.

<sup>41</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014, s. 28.

<sup>42</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, dz. cyt., s. 180–182.

<sup>43</sup> S. Salojärvi, P. Furu, K.-E. Sveiby, dz. cyt., s. 115.

## 6. Praktyka wprowadzania nowych pracowników do firmy

W małych firmach obieg informacji przyjmuje często nieformalną postać. Jednak od efektywności owego obiegu „zależy to, czy organizacja nauczy się czegoś nowego lub pogłębi swoją wiedzę na jakiś temat”<sup>44</sup>. Można to również odnieść do procesu adaptacji. Programy adaptacji mogą poprawić w organizacji klimat współpracy, a przez to mogą wpłynąć na chęć dzielenia się wiedzą i pomysłami przez pracowników<sup>45</sup>.

W praktyce proces adaptacji nowego pracownika często jest niedoceniany<sup>46</sup>. „(...) na wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionego poświęca się minimalną ilość czasu”<sup>47</sup>. Od nowo zatrudnionych oczekuje się postawy: „wszystko już wiem i umiem”<sup>48</sup>. Co więcej, jak zauważa A. Żarczyńska-Dobiesz, „większość firm boi się przekazywania istotnych informacji niedawno zatrudnionemu, uważając, że do niektórych z nich pracownik nie powinien mieć dostępu. Są też takie przedsiębiorstwa, które nie potrafią odpowiednio wyselekcjonować informacji i nie wiedzą, co przekazać”<sup>49</sup>. W skutek tego wśród nowych pracowników może pojawić się cynizm, niechęć. W tej sytuacji trudno jest o wzajemne dzielenie się wiedzą i rozwój firmy dzięki jej pracownikom.

Nowi pracownicy nie zawsze są traktowani jako źródło nowej wiedzy w firmie. Opinie przedsiębiorstw na ten temat (w skali od 1 do 5) są zróżnicowane, o czym świadczą odchylenie standardowe i współczynnik zmienności (zob. tabela 2). Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw małej i średniej wielkości. W przypadku dużych przedsiębiorstw opinie są bardziej zbieżne, co może być efektem stosowania odpowiednich procedur w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy.

---

<sup>44</sup> A. Jashapara, dz. cyt., s. 156.

<sup>45</sup> Por. K.-E. Sveiby, *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „E-mentor” 2005, nr 2.

<sup>46</sup> H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami...*, s. 216; A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 238.

<sup>47</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 40.

<sup>48</sup> M. Sidor-Rządkowska, dz. cyt., s. 91.

<sup>49</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 216.

Tabela 2. Ocena przydatności nowych pracowników jako źródła nowej wiedzy w firmie

Wielkość przedsiębiorstwa	Ocena średnia	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności w %
Małe	3,00	1,67	55,67
Średnie	3,33	1,63	48,95
Duże	4,25	0,71	16,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Majewska-Bator, P. Bator, dz. cyt., s. 144.

Takie zróżnicowanie ocen wskazuje, że w niektórych przedsiębiorstwach nowo zatrudnieni są postrzegani jako bardzo przydatni, zaś w innych nie. W tym drugim przypadku powodem może być brak właściwej komunikacji. Na podstawie opinii nowo zatrudnionych, zebranych przez Żarczyńską-Dobiesz<sup>50</sup> podczas wywiadów, można stwierdzić: brak umiejętności przyjęcia właściwych kryteriów oceny nowo zatrudnionych, w skutek czego nowemu pracownikowi brakowało informacji zwrotnej na temat zaangażowania, jakości pracy i umiejętności; krytykowanie sposobu pracy nowo zatrudnionego, choć wcześniej nie udzielono mu żadnych wskazówek; wyznaczenie niewłaściwej osoby do roli opiekuna – opiekun, który w krótkim czasie odchodził z firmy, nie przekazał nowemu pracownikowi istotnej wiedzy, w efekcie po jego odejściu nowo zatrudniony zdany na własne siły został oceniony poniżej średniej. W tym świetle widać, że nie w każdym przedsiębiorstwie nowo zatrudniony spotyka się z właściwym przyjęciem.

## 7. Praktyka zarządzania wiedzą w sektorze MSP

Tłem dla procesu adaptacji w niniejszym opracowaniu jest podejście do koncepcji zarządzania wiedzą. W praktyce, jak wynika z badań, koncepcja zarządzania wiedzą jest stosowana w nielicznych podmiotach. Dotyczy to 6,8% mikroprzedsiębiorstw, 5,9% małych firm i 9,7% przedsiębiorstw średniej wielkości (próba N = 482 podmiotów). Pewne elementy tej koncepcji są stosowane średnio w co dziesiątym przedsiębiorstwie. Częściej natomiast stwierdza się, że koncepcja nie jest przydatna w działalności firmy (odpowiednio 35%, 32% i 31% podmiotów mikro, małych i średnich). Dla wielu menedżerów (właścicieli firm) wspomniana koncepcja nie

<sup>50</sup> Tamże, s. 171, 179, 188.

jest znana – tak wynika z odpowiedzi respondentów (odpowiednio 26%, 31% i 21% podmiotów mikro, małych i średnich)<sup>51</sup>.

W tym świetle nie jest zaskakujące tak zróżnicowanie opinii na temat przydatności nowo zatrudnionych pracowników w firmie i postrzegania ich jako źródła nowej wiedzy. Stąd można oczekiwać, że w nielicznych przedsiębiorstwach proces adaptacji ma charakter przemyślany i zorganizowany. Nieliczne przedsiębiorstwa osiągają korzyści ze wzajemnego dzielenia się wiedzą. To może również tłumaczyć, dlaczego zróżnicowana jest populacja przedsiębiorstw w przywołanym wcześniej raporcie PARP – obok przedsiębiorstw szybko rozwijających się istnieją przedsiębiorstwa stagnacyjne.

## Podsumowanie

W literaturze podkreśla się, że powodzenie organizacji zależy od zasobów ludzkich (ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia), a także od umiejętnego gospodarowania nimi<sup>52</sup>. Właściciele małych firm, czy też zatrudnieni przez nich menedżerowie, powinni odpowiednio pokierować procesem adaptacji nowo zatrudnionych. Według Druckera, obecnie menedżer odpowiedzialny jest za stosowanie i wykorzystanie wiedzy<sup>53</sup>. Dlatego też adaptacja powinna mieć charakter zorganizowany. Tworzą się wówczas warunki do wzajemnego dzielenia się wiedzą, co powinno przynieść korzyści dla firmy. Prowadzone rozważania teoretyczne warto zweryfikować empirycznie.

## Literatura

- Behrends T., *Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study Among Knowledge-Intensive Professional Service Firms*, „Management Review” 2007, Vol. 18, No. 1.
- Bitkowska A., *Innowacyjność w zarządzaniu wiedzą*, w: R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<sup>51</sup> A. Bitkowska, *Innowacyjność w zarządzaniu wiedzą*, w: R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu...*, s. 155.

<sup>52</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, dz. cyt., s. 35.

<sup>53</sup> P.F. Drucker, dz. cyt., s. 42.

- Górnjak J. (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa 2014.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
- Kocór M., Strzebońska A., *Zapotrzebowanie na pracowników*, Bilans Kapitału Ludzkiego 2014, PARP, Warszawa 2014.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Leja K., Stasiak S., *Wyniki w nauce a postrzeganie i praktykowanie dzielenia się wiedzą wśród uczniów i studentów*, „E-mentor” 2010, nr 3.
- Majewska-Bator M., Bator P., *Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3.
- Marciniak J., *Meritum HR*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Mikuła B., *Transfer wiedzy w organizacji*, w: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 59–76.
- Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November–December 1991.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2012*, GUS, Warszawa 2014.
- Salojärvi S., Furu P., Sveiby K.-E., *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*, „Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9, No. 2.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice 2005.
- Sveiby K.-E., *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „E-mentor” 2005, nr 2.
- Sveiby K.-E., Simons R., *Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No 5.
- Świgoń M., *Indywidualne zarządzanie wiedzą jako wsparcie potencjału kariery*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 1.
- Świgoń M., *Zarządzanie wiedzą i informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

## THE INDUCTION OF A NEW EMPLOYEE AND MUTUAL KNOWLEDGE SHARING IN SMES

### Abstract

The aim of this article is to shed light on the orientation process and mutual knowledge sharing between a new employee and the rest employees in a company. The article is based on the assumption that a newcomer is a new sources of knowledge. Therefore, gaining a new employee may positively influence the development of a small company. In the article the orientation process is described, in theory and in practice. The conclusion is that a few small and medium sized enterprises have a well-thought-out orientation program for new employees. Therefore, a few companies can benefit from mutual knowledge sharing.

*Translated by Aleksandra Zaleśna*

**Keywords:** induction, new employee, knowledge sharing, SMEs

**JEL Codes:** M12, O15