

# Edward Michalik, Katarzyna Michalik

---

## Wykorzystanie wiedzy i zarządzanie nią w Poczcie Polskiej : analiza krytyczna

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 151-164

---

2009

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.

*EDWARD MICHALIK*

Centrum Poczty Oddział Rejonowy w Tarnowie

*KATARZYNA MICHALIK*

Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie

**WYKORZYSTANIE WIEDZY I ZARZĄDZANIE NIĄ W POCZCIE POLSKIEJ –  
ANALIZA KRYTYCZNA**

**Wprowadzenie**

Wyróżniającą cechą XXI wieku jest gwałtowne przyśpieszenie procesów rozwoju, a w szczególności lawinowy przyrost wiedzy wynikający m.in. coraz szerszego dostępu do niej dzięki np. Internetowi. Coraz większego znaczenia nabiera także zarządzanie wiedzą uznawane w wielu przypadkach nie tyle za warunek rozwoju, ale utrzymania i funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu. Widoczne przeobrażenia takie jak nasycone rynki, zmienność produktów, coraz krótsze cykle życia produktu, powszechne kopiowanie sukcesów rynkowych w powiązaniu z niedoskonałościami dotychczasowych tradycyjnych systemów zarządzania sprawiają, że źródeł sukcesów w realizacji celów przedsiębiorstwa poszukuje się w procesach ciągłego doskonalenia, wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania, w tym wiedzą.

Wymieniony problem dotyczy również Poczty Polskiej. Wdrażane od 2005 roku zmiany w znaczący sposób wpłynęły na wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym i takie jak wykorzystanie wiedzy pracowników czy też zarządzania nią. Liberalizacja rynku usług pocztowych w powiązaniu z rozwojem konkurencji oraz zmianami techniczno-technologicznymi, sty-

lem życia, oczekiwaniami klientów powoduje, że Poczta Polska wymaga szybkich i zdecydowanych zmian. Elementem postępowania naprawczego może zaś być wdrożenie strategii zarządzania wiedzą, a w docelowym założeniu modelu organizacji uczącej się czy też inteligentnej.

Wychodząc z powyższych założeń w niniejszym referacie przedstawiono teoretyczne podstawy związane z wiedzą i zarządzaniem nią w organizacji oraz stan faktyczny tego zagadnienia zdiagnozowany w Poczcie Polskiej. Wnioski końcowe zawierają pewne ogólne postulowane propozycje dokonania zmian i wdrożeń w tym zakresie.

## 1. Definicje zarządzania wiedzą

Proces zarządzania wiedzą istniał w organizacjach od zawsze. Było on jednak mniej lub bardziej uświadomiony przez zarządzających i mniej lub bardziej scentralizowany.<sup>1</sup> Powstanie koncepcji zarządzania wiedzą miało miejsce w dużych firmach konsultingowych.<sup>2</sup> Literatura przedmiotu podaje kilkanaście definicji zarządzania wiedzą. Wybrane definicje zostały przedstawione w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> Ważnym jest odróżnienie informacji od wiedzy oraz zrozumienie ich wzajemnej relacji. Informacja to pewna kategoria wiedzy: są to dane, procedury, zasady, które zostały w danej organizacji nabyte, zapisane i są ogólnie dostępne. Wiedza taka istnieje w formie dokumentów, podręczników, materiałów szkoleniowych, instrukcji i innych zgromadzonych danych. Z drugiej strony istnieje jeszcze wiedza ukryta w ludzkim umyśle będąca wynikiem doświadczenia, szczególnych umiejętności i predyspozycji pracowników. Ta wiedza nie jest nigdzie zapisana i stanowi kluczowy kapitał intelektualny. O ile wiedzę jawną można wykorzystywać poprzez odpowiednie bazy danych i technologie informacyjne, o tyle wiedzy ukrytej nie da się bezpośrednio pozyskać z najdoskonalszych nawet baz danych – za Grudziwski M.W., Hajduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/>.

<sup>2</sup> Szerzej B. Mięka, A. Ortyl – Pietruszka, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*. Wyd. Difin, Warszawa, 2002, s. 69-71.

Tabela 1

## Wybrane definicje zarządzania wiedzą

W.R. Bukowitz i R.L. Williams	zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego.
M. Sarvary	proces biznesowy, dzięki któremu firmy tworzą i stosują instytucjonalną lub kolektywną wiedzę. Stanowi ono technologię transformującą informację w wiedzę.
D.J. Skyrme	sprecyzowanie i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji
T.A. Steward	zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie jej w sposób przynoszący korzyści
B. Miękula	zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy
B. Kaczmarek	nowoczesna koncepcja zarządzania strategicznego współczesnym przedsiębiorstwem, która jest ukierunkowana na tworzenie wartości organizacji w oparciu o umiejętne pozyskiwanie i wykorzystywanie wszystkich zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego.
Pricewaterhouse Coopers (firma konsultingowa)	sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji
Ernst & Young (firma konsultingowa)	system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną
Arthur Andersen (firma konsultingowa)	proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miękula B., Ortyl – Pietruszka A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku.....* op.cit. s. 73 - 75., Grudziewski M.W., Hajduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/>, Kaczmarek B., *Zarządzanie wiedzą w świetle realizacji celów strategii lizbońskiej* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2008.

## 2. Wdrażanie zarządzania wiedzą i wykorzystanie wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Tak teoria jak i praktyka wskazują, że główny udział w procesach generowania wiedzy przypada ludziom i bezpośrednim relacjom między nimi zachodzącymi. Wszelkiego typu techniki komputerowe należy traktować, jako jeden z elementów (ale istotny) systemu informacji. Zatem kształtowanie systemów zarządzania wiedzą oprócz należy na społecznych aspektach funkcjonowania organizacji takich jak kompetencje ludzi zatrudnionych, tworzenie zespołów, kształtowanie klimatu i kultury organizacyjnej, relacji z otoczeniem, komunikacji międzyludzkiej, motywacji, polityki personalnej. Wprowadzając system zarządzania wiedzą należy dokonać zmian w następujących obszarach:

- systemy zarządzania personelem,
- systemy informacyjno- komunikacyjne,
- sposób sprawowania przywództwa,
- system controllingu,
- struktur organizacyjnych i organizacji przebiegu procesów pracy,
- kultury organizacyjnej.

Ważnym jest także aby:

- pracownicy odczuwali poczucie przynależności i lojalności wobec firmy i posiadali umiejętność uczenia się,
- występował ogólny dostęp do informacji,
- prowadzić odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego pracownika,
- uzyskać orientację zespołową – czyli przekonanie, że podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowników,
- uzyskać orientację na klienta – czyli ukierunkowanie na identyfikację, antycypację i zaspakajanie potrzeb klienta,
- osiąść wysoki poziom motywacji pracowników ukierunkowanej na rozwój i tworzenie innowacji,
- stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom, który umożliwi eksperymentowanie oraz uczenie się na błędach.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> B. Mięka, A. Ortyl – Pietruszka, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku* .... op.cit, s. 97-98.

Zwrócić należy także uwagę, że wiedza i zarządzanie nią wpływają także na zarządzanie przedsiębiorstwem ponieważ:

- wiedza jest bardzo cennym, strategicznym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa,
- wiedza jest tworzona przez ludzi,
- wiedza stanowi zasób wykorzystywany w każdym obszarze zarządzania firmą i na każdym szczeblu,
- stanowi podstawę do kreowania procesów innowacyjnych w organizacji,
- w oparciu o wiedzę konfigurowane są kluczowe procesy biznesowe oraz rozwijane kluczowe kompetencje konkurencyjności,
- rzadko kiedy występuje jeden rodzaj czy kategoria wiedzy, a znacznie częściej tworzone są zintegrowane wiązki różnego rodzaju wiedzy,
- jakość, aktualność i wartość wytworzonej wiedzy jest weryfikowana przez otoczenie, rynek i klienta, który ocenia, jaką wartość stanowi dla niego produkt lub usługa.<sup>4</sup>

Podsumowując dotychczasowe rozważania stwierdzić należy, iż proces rozwoju wiedzy oraz zarządzania nią jest problemem złożonym i wymagającym znacznego wysiłku tak ze strony kierownictwa jak i pracowników. Jednak pełne wdrożenie umożliwi osiągnięcie realnych korzyści tak w wymiarze ekonomicznym jak i społecznym.

### **3. Zarządzanie wiedzą w Poczcie Polskiej. Wpływ zmian na wykorzystanie wiedzy i zarządzania nią w Poczcie Polskiej**

Do 2005r. struktura Poczty Polskiej opierała się na hierarchicznej organizacji terytorialnej. Poczta była podzielona na 10 Okręgów, Okręgi zaś na Rejonowe Urzędy Poczty (64), Urzędy Przewozu Poczty, Centra Ekspedycyjno-Rozdzielcze. Poszczególne jednostki w terenie stanowiły osobne zakłady pracy posiadające własne systemy wynagradzania i premiowania, szkoleń jak też tworzyły własną kulturę organizacyjną w ramach RUP, DOP itp. Zmiany rozpoczęły się w 2005r. od utworzenia jednego pracodawcy, którym został Dyrektor

---

<sup>4</sup> B. Kaczmarek, Zarządzanie wiedzą w świetle realizacji celów strategii lizbońskiej (...), op. cit. s.15.

Generalny Poczty Polskiej. W tym też roku powstały tzw. centra biznesowe (dwanaście) oraz Dyrekcja Generalna Poczty Polskiej, pełniąca funkcję jednostki wykonawczej Dyrektora Generalnego. Ponieważ utworzone jednostki nie spełniały założeń strategicznych, dlatego w kolejnych latach wprowadzano zmiany m.in. w 2006 przesunięcia etatowe listonoszy z Centrum Usług Pocztowych do Centrum Sieci Pocztovej, likwidacja Pocztovej Centrum Filatelistyki, Telefonicznego Centrum Obsługi Klienta. W 2007 – 2008 połączenie Centrum Sieci Pocztovej i Centrum Usług Pocztowych (powstanie Centrum Poczty), utworzenie Centrum Zarządzania Kadrami. Rok 2009 to przekształcenie Poczty Polskiej z przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną oraz dalsze zmiany organizacyjne. Pomimo wdrażanych zmian Poczta Polska w dalszym ciągu pozostaje organizacją o charakterze biurokratycznym ze wszystkimi jej atrybutami. Przykładowo:

- strategia działania jest bierna ewentualnie reaktywna,
- sposób działania to ustrukturalizowane i stabilne trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji,
- orientacja nastawiona jest do wewnątrz firmy na zachowanie równowagi wewnętrznej,
- struktura organizacyjna skoncentrowana jest na tradycyjnych funkcjach,
- formy organizacyjne są stałe, ustrukturalizowane i zhierarchizowane,
- realizacja zadań to w dużej części bezsensowność powtarzania czynności i procedur,
- relacje władzy są stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu,
- decyzje podejmowanie są głównie w oparciu o ustalone procedury i/lub intuicję,
- praca wykonywana jest w oparciu o wiedzę niewielkiej części pracowników,
- zdarzenia nietypowe traktowane są jako zagrożenie,
- rozwiązywanie problemów w większości przypadków polega na zniechęcaniu pracowników do sugerowania rozwiązań (wykonywanie zadań zgodnie z procedurami),
- kultura sprzyja unikaniu niepewności,
- komunikacja jest pionowa i sformalizowana.

Także wdrażane zmiany wywołały szereg negatywnych zjawisk wśród których wymienić należy:

- zanik kultury organizacyjnej oraz brak programu wdrażania nowej jednolitej we wszystkich jednostkach organizacyjnych,<sup>5</sup>
- likwidację własnego zaplecza badawczo – rozwojowego,<sup>6</sup>
- brak ustalonych sformalizowanych zasad postępowania z utworami kwalifikującymi się do ochrony wg prawa autorskiego lub prawa wynalazczego,<sup>7</sup>
- przerwanie dotychczasowych więzi relacji wewnętrznych w firmie jak i w części relacji z klientami zewnętrznymi,<sup>8</sup>
- tworzenie odrębnych subkultur organizacyjnych,<sup>9</sup>
- upolitycznienie obsady głównych stanowisk kierowniczych,<sup>10</sup>
- obniżanie się poziomu zaufania w relacjach służbowych,<sup>11</sup>
- przewaga postaw oportunistycznych, zachowawczych wśród pracowników, a zwłaszcza kadry kierowniczej średniego szczebla,<sup>12</sup>
- braki w komunikacji wewnętrznej,<sup>13</sup>
- obniżenie jakości świadczonych usług (terminowości przebiegu przesyłek pocztowych),<sup>14</sup>

---

<sup>5</sup> Szerzej J. Rawłuszko, *O potrzebie monitorowania kultury organizacyjnej w jednostkach grupy kapitałowej Poczty Polskiej* [w:] Model organizacyjno-ekonomiczny funkcjonowania grupy kapitałowej Poczty Polskiej, XI Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin, 2004, s. 189–194.

<sup>6</sup> J. Rawłuszko, *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej* [w:] Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin, 2005, s. 426

<sup>7</sup> tamże, s. 426,

<sup>8</sup> J. Rawłuszko, *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej* ..., op.cit, s. 427, Rzeźnikowska E., *Podstawowe czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Poczty Polskiej* [w:] Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin, 2005, s. 550.

<sup>9</sup> J. Rawłuszko, *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej*, op.cit, s. 428, Rzeźnikowska E., *Podstawowe czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Poczty Polskiej*, op.cit, s. 550

<sup>10</sup> J. Rawłuszko, *Uwagi do przemian Poczty Polskiej* [w:] Przeobrażenia na rynku łączności i kierunki jego rozwoju, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 463, Ekonomiczne problemy łączności nr 10, Szczecin, 2007, s. 555.

<sup>11</sup> tamże, s. 555.

<sup>12</sup> tamże, s. 556.

<sup>13</sup> E. Rzeźnikowska, *Podstawowe czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Poczty Polskiej*, op.cit, s. 549-550.

<sup>14</sup> J. Sikorska, A. Gieszczyk, *Ocena zmian organizacyjnych w Poczcie Polskiej i ich wpływ na sprawność działania przedsiębiorstwa* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informa-



- pogorszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa,<sup>15</sup>
- alienacje poszczególnych jednostek organizacyjnych (centrów) oraz grup zawodowych,
- podział zadań sprzedażowych i technologicznych (operacyjnych) pomiędzy dwa centra (CSP i CUP),
- powstanie kilku ośrodków odpowiedzialności (przychody, koszty, usługi, obsługa administracyjno - księgowo - kadrowa itp.) bez zapewnienia koordynacji i współpracy pomiędzy nimi,
- wzrost biurokracji (procedury współpracy pomiędzy pionami, interpretacje, wyjaśnienia itp.)
- zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych na każdym szczeblu organizacyjnym,
- zjawiska „wewnętrznej” konkurencji pomiędzy jednostkami (CUP, CSP),
- pogorszenie wzajemnych relacji i wizerunku wśród pracowników (wewnętrzne podziały Urzędy Pocztove/Punkty Pocztove, eksploatacja/administracja, poszczególne piony),
- ograniczenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ograniczenia szkoleń, kursów, planowania ścieżek kariery, tworzenia rezerwy kadrowej, prowadzenia ksiąg sukcesorów itp.).

Wskazując negatywne aspekty w funkcjonowaniu i zmianach należy także pamiętać o efektach pozytywnych. Realizowane są zmiany organizacyjne (głównie jednak „poprawiające” sytuację), powstają nowoczesne węzły ekspedycyjno - rozdzielcze, pomimo zawirowań wdrażana jest informatyzacja poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, następuje systematyczna poprawa jakości i terminowości usług pocztowych. Niemniej jednak wykazane zjawiska oraz problemy przekładają się bezpośrednio, jak i w sposób pośredni, na wykorzystanie wiedzy pracowników, a tym samym i zarządzanie nią. Sztywne biurokratyczne, hierarchiczne uwarunkowania struktury organizacyjnej w powiązaniu z procesami zmian (w wielu przypadkach nie konsultowanymi lub konsultowanymi w ograniczonym stopniu z pracownikami) powodują, że ich wiedza nie jest optymalnie wykorzystywana. Postawa administrowania,

---

cyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2008, s.490.

<sup>15</sup> tamże, s. 490.

a nie kierowania i bycia liderem, praktykowana przez znaczną część kadry kierowniczej przekłada się na nastawienie i postępowanie pracowników podległych. Efektem jest widoczna (pomimo działań naprawczych) pogarszająca się sytuacja Poczty Polskiej tak w sensie ekonomicznym (w tym utrata rynku) jak i relacji wewnątrzgrupowych, współpracy, postrzegania przedsiębiorstwa przez klientów.

#### 4. Propozycje zmian z zakresu wykorzystania wiedzy i zarządzania nią w Poczcie Polskiej

Obserwując sytuację tak wewnętrzną jak i rynkową pilnym jest dokonywanie zmian w każdej sferze funkcjonowania Poczty Polskiej, także w problematyce zarządzania wiedzą. Opracowanie strategii czy też modelu zarządzania wiedzą w Poczcie Polskiej jest zadaniem złożonym. Wydaje się jednak, że należy podjąć prace tak w zakresie opracowań studialnych jak i wdrażania pewnych elementów już w chwili obecnej. Przykładowo:

- opracowanie kompleksowych planów i kryteriów awansu zawodowego, indywidualnych ścieżek kariery uwzględniających umiejętności pozyskiwania oraz przekazywania wiedzy w szeroko rozumianym zakresie;
- stworzenie systemu motywacyjnego wspierającego kreatywność i innowacyjność (organizować konkursy nie tylko typowo zawodowej jak Profesjonalny Pracownik Poczty Polskiej ale także obejmujące inne obszary np. wnioski racjonalizatorskie, usprawnienia organizacyjne);
- zwiększenie roli i znaczenia partycypacji pracowniczej w zarządzaniu w ramach tak obowiązujących przepisów prawnych jak i inicjatywy pracowniczej;<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Szerzej na temat partycypacji pracowniczej w Poczcie Polskiej i propozycjach zmian w tym zakresie m.in. Michalik E., Michalik K. *Partycypacja pracownicza elementem poprawy efektywności funkcjonowania Poczty Polskiej* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2008., Michalik E., Michalik K. *Partycypacja pracownicza w ppup Poczta Polska* Informacja Pocztowa Nr 5/2007, Wyd. Poczta Polska Wydział Rozwoju Techniczno-Technologicznego Warszawa, 2007, Michalik E., Michalik K. *Ocena partycypacji pracowniczej w zarządzaniu i zmianach organizacyjnych w p.p.u.p. Poczta Polska* [w:] Przeobrażenia na rynku łączności i kierunki jego rozwoju, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe Nr 463, Ekonomiczne problemy łączności Nr 10, Szczecin, 2007.

- opracowanie modelu współpracy ze związkami zawodowymi<sup>17</sup> oraz przedstawicielami pracodawcy na każdym szczeblu organizacyjnym tak aby zapewniony został odpowiedni przepływ informacji i współdziałania;
- w oparciu o posiadane możliwości (m.in. tygodnik „Poczta Polska”, Komunikator, Intranet, „Niusonosz”, poczta elektroniczna, służbowy obieg pism) stworzenie sprawnego i całościowego systemu komunikacji wewnętrznej (pamiętając także o pracownikach nie mających bezpośredniego dostępu do komputerów w godzinach pracy – listonosze, asystenci, ekspedienci, kierowcy itp.);
- zapewnienie alternatywnych możliwości komunikacji dla nieoficjalnych stron www („Uwaga” ze strony Onet.pl) np. poprzez przebudowę Komunikatora PP lub budowę na oficjalnej stronie internetowej Poczty Polskiej zakładki Forum;<sup>18</sup>
- w ramach komunikacji wewnętrznej zapewnienie formalnych możliwości bezpośredniego kontaktu pracowników z kierownictwem wyższego szczebla (Centrala, Dyrekcja Generalna);<sup>19</sup>
- opracowanie standardów w zakresie metodyki organizacji zebrań, odpraw, narad, konferencji, obrad, szkoleń dotyczących częstotliwości, tematyki, procedur sporządzania protokołów, opracowania i wdrażania wniosków itp., tak aby czas na nie poświęcony był efektywnie wykorzystany;
- zmiany struktur organizacyjnych<sup>20</sup> w zakresie ich spłaszczenia<sup>21</sup> i zwiększenia elastyczności;<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Na dzień 31 marca 2009r. bezpośrednio z Dyrektorem Generalnym Poczty Polskiej jako pracodawcą współpracowało 59 organizacji związkowych.

<sup>18</sup> W natłoku informacji wiele istotnych i wartościowych uwag oraz spostrzeżeń, które niewątpliwie są w ramach wpisów na „Uwadze” nie jest zauważanych. Procedury rejestracji na Komunikatorze wiele osób zniechęcają, a jednocześnie ilość wpisów na „Uwadze” (na koniec marca 2009r – ponad 56 000) czy też innych fora wskazują na potrzebę tej formy komunikacji.

<sup>19</sup> W jej ramach pracownik przekazuje swoje uwagi, pomysły, wnioski bezpośrednio do danej osoby (lub osoby upoważnionej) wyższego szczebla. Po upływie z góry określonego czasu (np. 14 dni) otrzymuje obligatoryjnie odpowiedź niezależnie od wartości propozycji albo od osoby zainteresowanej lub kierownika wydziału/działu, dyrektora biura. Projekt ten znacząco poprawia krążenie i jakość informacji (umożliwia eliminowanie plotek, niepotwierdzonych pogłosek itp.) gdyż pracownik ma oficjalnie akceptowaną możliwość kontaktu z przełożonymi wyższego szczebla z pominięciem bezpośrednich przełożonych. Zwiększa to zaangażowanie pracowników, którzy mają poczucie większego i realnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

- w większym stopniu wykorzystywać pracę zespołową oraz tworzyć zespoły zadaniowe;<sup>23</sup>
- weryfikacja obecnej kadry kierowniczej w zakresie zmiany postaw wobec zarządzania wiedzą oraz kreowanie nowych postaw związanych z odejściem od administrowania na rzecz bycia liderem grupy, kreującym nowe pomysły, zmiany, wdrożenia;
- budowa właściwych wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi pionami (centrami) jak i wewnątrz jednostek, przekładająca się na budowę nowej kultury organizacyjnej (oparcie kultury organizacyjnej na ludziach).<sup>24</sup> W jej budowie należy dążyć do wskazania i stosowania takich wartościach jak praca zespołowa, innowacyjność, kreatywność, dostęp do informacji (informacja nie powinna być synonimem władzy), dzielenie się wiedzą, przestrzeganie wspólnie ustalonych zasad biznesowych, etycznych;
- poszukiwanie i kreowanie liderów zmian oraz kompetencji tak w ramach grup formalnych (kadra kierownicza, poszczególne grupy zawodowe) jak i nieformalnych.

---

<sup>20</sup> Struktura organizacyjna winna być dostosowana do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w których działa firma. Systematycznie należy dążyć do decentralizacji zarządzania w zakresie organizacji i współpracy z klientami oraz centralizacji pozostałych zadań (księgowość, płace, kadry). Zasadnym wydaje się także wyeliminowanie jednego z obecnych szczebli zarządzania (Dyrekcja Generalna, centrala, region, rejon, wydział zamiejscowy). Dodatkowo o zmianach w ramach Centrum Poczty m.in. Michalik E., Michalik K. *Zmiany struktury organizacyjnej Centrum Poczty elementem poprawy sprawności funkcjonowania tej jednostki*, Informacja Poczta Nr 4/2008, Wyd. Poczta Polska Wydział Rozwoju Techniczno-Technologicznego Warszawa, 2008.

<sup>21</sup> „Spłaszczanie struktur jest procesem logistycznym polegającym na usprawnianiu ich funkcjonowania, przepływu informacji między ich elementami i poprawy wzajemnego komunikowania się pracowników” za Penc. J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Wyd. Placet, Warszawa, 1999, s.119.

<sup>22</sup> Zwiększanie elastyczności struktur zmierza do tego, aby „były one lepiej dostosowane do technologii produkcji procesów usługowych i otoczenia zewnętrznego, które ciągle się zmienia” Penc J., op.cit, s 120

<sup>23</sup> W pracach zespołów w większym stopniu winni uczestniczyli pracownicy z każdego szczebla hierarchii oraz różnych grup zawodowych (włączanie „nowych” pracowników) w celu uniknięcia rutyny, powielania pomysłów, utrwalania schematów działania czy też myślenia. Zespoły powinny mieć także prawo podejmowania decyzji (jeżeli sprawa dotyczy rozwiązania problemu lub wdrożenia rozwiązań innowacyjnych), a udział pracowników winien być dobrowolny i traktowany jako wyróżnienie.

<sup>24</sup> Jednym z elementów nowej kultury może być powrót do założeń związanych z wdrażaniem Kodeksu Pracownika Poczty Polskiej jak i zapisów w nim zawartych (uzupełnienie zapisów o obowiązek dzielenia się wiedzą).

- optymalizacja systemów (programów) komputerowych jako istotnego podsystemu komunikacji, ale i zbierania oraz przetwarzania danych a tym samym wiedzy.<sup>25</sup>

Jak wspomniano wcześniej wyżej wymienione zadania to jedynie wybrane elementy z poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niemniej jednak ich wdrożenie powinno wspomóc przebieg wykorzystania wiedzy pracowników, a docelowo proces zarządzania wiedzą w Poczcie Polskiej.

## **Podsumowanie**

Wiedza, informacja wraz z ich jakością i aktualnością stają się w obecnej sytuacji dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności. Sukcesy firmy to nie tylko udział w rynku, wielkość posiadanych aktywów, liczba klientów, ale także wyniki uzyskiwane w ramach zarządzania wiedzą i wykorzystania kapitału intelektualnego firmy. Analiza obecnej sytuacji Poczty Polskiej wskazuje, że pomimo wdrażanych zmian ich efektów nie można uznać za satysfakcjonujące. Szczególnie dotyczy to problematyki wykorzystania wiedzy pracowników oraz zarządzania nią. Bez opracowania oraz konsekwentnego wdrażania strategii zarządzania wiedzą Poczta Polska skazana jest na przegraną. Wynika to z faktu, że w wyścigu konkurencyjnym liderami stają się przede wszystkim firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich jak też szybkich przystosowań, czyli takie które chcą i umieją wykorzystać wiedzę wszystkich pracowników. Uwzględniając jednak potencjał i możliwości Poczta Polska, pomimo problemów, ma duże szanse na funkcjonowanie jako nowoczesne przedsiębiorstwo. Osobną kwestią jest jednak to czy wszyscy zainteresowani myślą tak samo.

---

<sup>25</sup> Uzasadnionym jest opracowanie jednoznacznej „mapy drogowej” kompleksowej informatyzacji Poczty Polskiej jako całości. Obecne „wyspowe” wdrażanie systemów bez powiązania poszczególnych elementów i ich wzajemnego przetestowania powoduje problemy nie tylko techniczne ale także społeczne (niezadowolenie pracowników, mniejsza wydajność pracy) oraz ekonomiczne (dodatkové koszty np. godzin nadliczbowych).

## Literatura

1. Grudziwski M.W., Hajduk I., Zarządzanie wiedza w organizacjach, <http://www.e-mentor.edu.pl/>,
2. Kaczmarek B., *Zarządzanie wiedzą w świetle realizacji celów strategii lizbońskiej* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
3. Michalik E., Michalik K. *Ocena partycypacji pracowniczej w zarządzaniu i zmianach organizacyjnych w p.p.u.p. Poczta Polska* [w:] Przeobrażenia na rynku łączności i kierunki jego rozwoju, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe Nr 463, Ekonomiczne problemy łączności Nr 10, Szczecin 2007.
4. Michalik E., Michalik K. *Partycypacja pracownicza elementem poprawy efektywności funkcjonowania Poczty Polskiej* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
5. Miłkuła B., Ortyl – Pietruszka A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*. Wyd. Difin, Warszawa 2002.
6. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Wyd. Placet, Warszawa 1999.
7. Rawłuszko J. *O potrzebie monitorowania kultury organizacyjnej w jednostkach grupy kapitałowej Poczty Polskiej* [w] Model organizacyjno-ekonomiczny funkcjonowania grupy kapitałowej Poczty Polskiej, XI Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2004.
8. Rawłuszko J., *O kształtowaniu niematerialnych zasobów Poczty Polskiej* [w:] Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2005.
9. Rawłuszko J., *Uwagi do przemian Poczty Polskiej* [w:] Przeobrażenia na rynku łączności i kierunki jego rozwoju, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 463, Ekonomiczne problemy łączności nr 10, Szczecin 2007.
10. Rzeźnikowska E., *Podstawowe czynniki kształtujące kulturę organizacyjną Poczty Polskiej* [w:] Znaczenie zarządzania zmianami w Poczcie Polskiej w kształtowaniu kultury organizacyjnej, XII Sympozjum Poczty Polskiej, Szczecin 2005.
11. Sikorska J., Gieszczyk A., *Ocena zmian organizacyjnych w Poczcie Polskiej i ich wpływ na sprawność działania przedsiębiorstwa* [w:] Czynniki kreujące rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce, Zeszyty Naukowe Nr 519, Ekonomiczne problemy usług Nr 27, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.

**KNOWLEDGE UTILIZATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POCZTA POLSKA  
- A CRITICAL ANALYSIS**

**Summary**

The paper describes the theoretical basis connected with knowledge and knowledge management in an organisation, as well as the actual state of the issue in Poczta Polska. The final conclusions contain some general proposals encouraging certain changes and implementations aimed at improving the processes of knowledge management in the company.

*Translated by Edward Michalik, Katarzyna Michalik*