

dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. Politechniki Częstochowskiej

E-mail: rafal.prusak@pcz.pl; nr ORCID: 0000-0001-9896-7233

Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,
Katedra Zarządzania Produkcją

Wpływ wybranych elementów systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach na poziom reklamacji

The influence of selected components of the knowledge management system in enterprises on the level of complaints

Podstawowe możliwości współczesnych przedsiębiorstw zależą od umiejętności tworzenia, przekazywania, integrowania i wykorzystywania wiedzy. Stanowi ona kluczowy element umożliwiający identyfikację oraz efektywne wykorzystanie zgromadzonego potencjału. Wiele elementów znajdujących się w centrum zainteresowania zarządzania wiedzą jest wspólne z procesami zarządzania logistycznego. Co więcej, w wielu obszarach pokrywają się ich cele. Podstawowym celem zarządzania logistycznego — zgodnie z teoriami prezentowanymi w literaturze przedmiotu — jest bowiem maksymalizacja wartości dostarczanej klientom przy jednoczesnej minimalizacji ponoszonych kosztów w efekcie zarządzania wszystkimi powiązаныmi działaniami przepływu materiałów i dóbr od źródeł zaopatrzenia do użytkownika wyrobów gotowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych na grupie 105 przedsiębiorstw w kontekście wpływu wybranych elementów systemu zarządzania wiedzą na poziom reklamacji w badanych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe:

zarządzanie wiedzą, poziom reklamacji

The basic possibilities of modern enterprises depend on the ability to create, transfer, integrate and use knowledge. It is a key element enabling identification and effective use of accumulated potential. Many elements in the focus of knowledge management is shared with the processes of logistics management. What is more, their goals overlap in many areas. The main goal of logistics management — according to the theories presented in the literature — is to maximize the value provided to customers while minimizing the costs incurred as a result of managing all related activities of the flow of materials and goods from sources of supply to the user of finished products. The aim of the article is to present the results of research conducted on a group of 105 companies in the context of the impact of selected elements of the knowledge management system on the level of complaints in the surveyed companies.

Key words:

knowledge management, complaint level

Wstęp

Współcześnie zdolność do uczenia się i rozwoju, a także transferu wiedzy uznawane są za krytyczne zagadnienia z punktu widzenia wzrostu i przetrwania organizacji (Hu i Randel, 2014). Dzielenie się wiedzą jest jednym z kluczowych sposobów utrzymania przewagi konkurencyjnej (Li-Fen, 2006) i może prowadzić do wzrostu produktywności (Cummings, 2004), innowacyjności oraz rozwijania nowych możliwości biznesowych (Szabó i Csepregi, 2011). Jednocześnie zarządzanie wiedzą niesie ze sobą wiele problemów związanych z jej cechami, takimi jak: niematerialność, nieuchwytność w sensie namacalnym (Gierszewska, 2011), nieokreśloność (Sopińska, 2010),

różnorodność metod tworzenia, względność i wieloznaczność czy też dynamika (Mikuła i in., 2007).

Opierając się na literaturze przedmiotu można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym (Davenport i Prusak, 1998) skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) (Perechuda, 2005), prowadzącym do zapewnienia warunków pracy, sprzyjających pełnemu wykorzystaniu pracowników (Nonaka i Takeuchi, 1995) oraz do selekcji, przechowywania, organizowania i przekazywania informacji (Bergeron, 2003), generującym na tej podstawie (oraz innych aktywów intelektualnych) bogactwo (Bukowitz i Williams, 2000). Proces ten musi być wspomagany przez m.in.:

- sprawnie funkcjonujący system komunikacji (Nonaka i Takeuchi, 1995) umożliwiający transfer danych i informacji z kontekstem, w którym powstały (Stabryła i in., 2008);
- działania sprzyjające tworzeniu sieci społecznej (Liao i Xiong, 2011);
- podnoszenie poziomu relacji międzyludzkich (Huang i in., 2011, Chang i Chuang, 2011) oraz tworzenie warunków do pracy zespołowej i ciągłego uczenia się pracowników (Dale i Cooper, 1992);
- właściwie skonstruowaną kulturę organizacyjną opartą na wartościach, postawach i wzorcach działań umożliwiających realizację procesów zarządzania wiedzą (Michailova i Hutchings, 2006);
- system oceny uwzględniający zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą (Dale i Cooper, 1992) połączony z systemem wynagradzania premiującym pracowników aktywnie uczestniczących w procesach tworzenia wiedzy i dzielenia się nią (Garavan i in., 2002).

Wiedza może być pozyskiwana ze źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wiedza pozyskiwana ze źródeł wewnętrznych może być:

- jawna — obiektywna, wpływająca z racjonalnego myślenia, mogąca być łatwo udokumentowana, prosta do transferu, występuje często w postaci patentów, schematów i technologii, posiada charakter sekwencyjny (Calo, 2008, Nonaka i Takeuchi, 2000);
- ukryta — subiektywna, osadzona w umysłach pracowników, wpływająca z doświadczenia, trudna do skopiowania, przekazywana często poprzez obserwację, posiadająca symultaniczny charakter (Lee i Choi, 2003, Nonaka i Takeuchi, 2000).

Rozwój wiedzy może odbywać się (Lepak i Snell, 2002) poprzez rozwój kapitału ludzkiego (inwestycje w rozwój strategicznych kompetencji pracowników, mentoring, efektywny system ocen) lub nabywanie kapitału ludzkiego.

Do podstawowych źródeł zewnętrznych zaliczyć można:

- benchmarking (Leja i Szuwarzyński, 2007);
- klientów i kontrahentów (Lemon i Verhoef, 2016), przy czym zaangażowanie klienta w proces doskonalenia przedsiębiorstwa może wyrażać się na trzy sposoby: jako źródła informacji, jako współtwórca oraz jako innowatora (Cui i Wu, 2016);
- firmy doradcze i konsultingowe (Kowalczyk i Nogalski, 2007);
- nabywanie know-how, licencji, patentów, technologii, aliansów strategicznych (Gierszewska, 2011).

System tworzenia, rozwoju i rozpowszechniania wiedzy w przedsiębiorstwie powinien zostać skonstruowany przy ścisłym powiązaniu z technikami i narzędziami oceny pracy — szczególnie zespołowej

(Nonaka i Takeuchi, 2000), systemem wynagradzania promującym kreatywność oraz współpracę (Garavan i in., 2000), kulturą organizacyjną (De Long i Fahey, 2000), kulturą narodową (Michailova i Husted, 2003), indywidualnymi cechami ludzi (Argote i Ingram, 2000). Jego efektywność zależy jednocześnie od poziomu wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami oraz pracownikami i kierownictwem (Tschannen-Moran i Woolfolk Hoy, 2001). Jak stwierdzili Nonaka i Takeuchi, wyróżnić można trzy modele zarządzania w aspekcie tworzenia wiedzy (Nonaka and Takeuchi, 2000):

- góra-dół — w którym wiedza tworzona jest na najwyższym szczeblu zarządzania po agregacji informacji uzyskiwanych od pracowników (szczególnie przydatny do gromadzenia wiedzy jawnej);
- dół-góra — wiedza tworzona jest przez tzw. przedsiębiorczą jednostkę (głównie wiedza ukryta);
- środek-góra-dół — wiedza tworzona jest przez cały zespół z kierownikami średniego szczebla (gromadzone oba typy wiedzy).

Bukowitz i Williams (2000) z kolei zwracają uwagę na istnienie dwóch wymiarów zarządzania wiedzą: taktycznego i strategicznego. Zgodnie z przedstawioną przez nich koncepcją w procesie zarządzania wiedzą wyróżnić można trzy podstawowe elementy:

- aktywa wiedzy (baza wiedzy, stosunki wewnątrz organizacji, relacje z otoczeniem, technologia informatyczna, technologiczne know-how, inteligencja organizacyjna, zewnętrzne źródła wiedzy);
- wymiar taktyczny zarządzania wiedzą koncentrujący się na znanych i nieznanach źródłach wiedzy możliwej i niemożliwej do zdobycia i pozwalający na poznanie i wykorzystanie dostępnej wiedzy oraz uczenie się nowej wiedzy i samodzielne rozwijanie posiadanych zasobów wiedzy;
- wymiar strategiczny zarządzania wiedzą pozwalający na podjęcie działań związanych z budowaniem, utrzymaniem i szanowaniem posiadanych aktywów wiedzy oraz eliminowanie niepotrzebnej wiedzy.

Jednocześnie system zarządzania wiedzą może mieć formę scentralizowaną (budowany i zarządzany przez kierownictwo przedsiębiorstwa, intensywnie wykorzystujący rozwiązania informatyczne, nastawiony na kodyfikację wiedzy) lub zdecentralizowaną (niższy poziom ingerencji przedstawicieli kierownictwa, większy nacisk na wiedzę spersonalizowaną, nadawanie jej formy bardziej praktycznej, łatwiejszej w użyciu) (Sarvary, 1999). Bez względu na preferowany wariant stosowane rozwiązanie musi umożliwić przełamywanie barier transferu wiedzy, takich jak:

- niski poziom relacji międzyludzkich (Huang i in., 2011);
- brak sieci społecznej (Liao i Xiong, 2011);
- nieefektywny system motywacyjny (Lipka i in., 2010);

- ignorancja (Gierszewska, 2011);
- brak rozwoju wspólnego wewnątrzorganizacyjnego języka ułatwiającego komunikację i wymianę wiedzy (Jolink i Dankbaar, 2010);
- nieodpowiednie wartości, postawy i wzorce działań (Michailova i Hutchings, 2006);
- odpowiednie cechy fizycznego stanowiska pracy uwzględniające minimalizację barier otaczających przestrzeń roboczą użytkownika i odległość między ludzką.

Metoda zarządzania wiedzą uzależniona jest od specyfiki przedsiębiorstwa oraz liczby wymaganych do prowadzenia działalności informacji, które należy przetworzyć. Ogół możliwych strategii wiedzy scharakteryzować można jednak w ramach pięciu podstawowych grup (Perechuda, 2005):

- strategia biznesowa oparta o tworzenie, zdobywanie, odnawianie, dzielenie i wykorzystanie wiedzy;
- strategia zarządzania aktywami intelektualnymi koncentrująca się na określonych aktywach intelektualnych (np. patenty, relacje z klientami, technologie);
- strategia wiedzy personalnej, w której odpowiedzialność za inwestycje związane z wiedzą, dzielenie się nią i odnawianie jej spoczywa na personele;
- strategia tworzenia wiedzy skupiona na uczeniu się organizacji i motywowaniu pracowników do zdobywania nowej wiedzy;
- strategia transferu wiedzy koncentrująca się na pozyskiwaniu i restrukturyzacji wiedzy w celu jej dalszego rozwoju i przekazywania.

Ogólnie system zarządzania wiedzą powinien pełnić następujące funkcje (Łobejko, 2005):

- selekcja informacji z wykorzystaniem technologii informatycznych;
- kodyfikacja wiedzy — zapobiegająca utracie zasobów wiedzy w następstwie odejścia z przedsiębiorstwa kluczowych pracowników;
- usprawnienie procesów doskonalenia umiejętności i kompetencji strategicznych poprzez efektywne pozyskiwanie nowych zasobów wiedzy;
- doskonalenie sposobów rozpowszechniania wiedzy oraz jej efektywnego wykorzystania podczas pracy;
- skrócenie cyklu rozwoju nowych produktów oraz udoskonalenie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek;
- wzrost poziomu innowacyjności.

Analiza danych

Badanie przeprowadzono na grupie 105 przedsiębiorstw zlokalizowanych w południowej części Polski, w województwach śląskim i małopolskim. Dobór

obiektów badawczych miał charakter nielosowy, celowy i oparty był na kilku podstawowych kryteriach: w przedsiębiorstwie muszą istnieć funkcjonujące elementy zarządzania wiedzą; zarządzanie wiedzą musi być świadomie wprowadzone i ulokowane w strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa; zatrudnienie musi być na stabilnym poziomie w okresie co najmniej 2 lat. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który wypełniany był każdorazowo przez przedstawicieli naczelnego kierownictwa (za każdym razem grupa kilku osób), których zakres obowiązków oraz kompetencje były odpowiednie do udzielenia odpowiedzi na zadane pytania. W ramach poszczególnych zagadnień zastosowano dwubiegunową skalę, od -5 do +5, przy czym wartości skrajne odpowiadały wskazanym wariantom (np. cele strategiczne: -5 — jasne, +5 — ukryte) a wartości pomiędzy wariantom pośrednim. Badania przeprowadzono w kontekście następujących obszarów:

- wiodący model pozyskiwania wiedzy: ze źródeł wewnętrznych (zespoły badawczo-rozwojowe itp.) lub ze źródeł zewnętrznych (zakup, efekt aliansu itp.);
- priorytetowy typ wiedzy: skodyfikowana (wiedza jawna udokumentowana jest w postaci baz danych, dokumentów, patentów, certyfikatów itp.) lub spersonalizowana (zarówno jawna, którą można komunikować, jak i cicha, niekomunikowalna, możliwa do nabycia w procesie socjalizacji);
- transfer wiedzy: push (odgórnie określone, komu i jaką wiedzę można przekazać, szkolenia, biuletyny, zasoby informatyczne) lub pull (poszukiwanie wiedzy przez pracowników w celu zapewnienia zidentyfikowanej luki, mapy wiedzy, wspólnoty praktyków);
- priorytetowy typ pamięci: zespołowa lub indywidualna;
- dostęp do informacji: szeroki lub wąski.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie uzyskanych wyników. Na ich podstawie stwierdzić można, że:

- większość badanych przedsiębiorstw preferuje zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych (średnia i mediana -1);
- badane przedsiębiorstwa częściej koncentrują się na wiedzy skodyfikowanej, opisanej, zawartej w procedurach, dokumentach, bazach danych (średnia -0,8, mediana -1);
- kadry kierownicze badanych przedsiębiorstw preferują scentralizowany sposób rozpowszechniania wiedzy, jej „wypychanie” (średnia -0,6);
- w większości badanych przedsiębiorstw podejmowane są działania i wdrażane procedury mające ułatwiać pracownikom pozyskiwanie potrzebnych informacji (średnia -0,4, mediana -1).

W tabeli 2 przedstawiono rozkład wyników w zależności od zmiany poziomu liczby reklamacji (zastosowano podział na pięć grup, co 10%, zaczynając od sytuacji bez zmian lub wręcz przy odnotowaniu

Tabela 1

Ogólne zestawienie uzyskanych wyników

Obszar badań	Odpowiedzi										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
wiodący model pozyskiwania wiedzy	11	11	12	15	12	12	12	8	4	3	5
priorytetowy typ wiedzy	6	6	17	11	13	12	22	12	4	1	0
transfer wiedzy	4	5	11	10	22	18	16	16	3	0	0
priorytetowy typ pamięci	2	3	13	7	10	16	22	15	9	6	2
dostęp do informacji	6	11	15	12	12	10	8	10	5	10	6

Źródło: Opracowanie własne.

zwiększenia liczby reklamacji). Uzyskane dane pozwalają na stwierdzenie, że większość przedsiębiorstw deklarowało zmiany na poziomie nieprzekraczającym 20% (59 ze 105). Załedwie 13 przedsiębiorstw osiągnęło usprawnienie przekraczające 30%, przy czym tylko jedno odnotowało spadek poziomu reklamacji o ponad 40%. Taki rozkład danych pozwala na stwierdzenie, że wdrożenie systemu zarządzania wiedzą pozwala na uzyskanie pozytywnych wyników w kontekście obsługi i zadowolenia klientów.

Szczegółowa analiza danych pozwala dodatkowo na stwierdzenie, że:

- lepsze rezultaty, w kontekście poziomu reklamacji, uzyskały przedsiębiorstwa stawiające w większym zakresie na wykorzystanie wiedzy wewnętrznej (średnia dla przedsiębiorstw deklarujących zmianę nieprzekraczającą 10% wynosiła -1,08, a dla grupy przedsiębiorstw deklarujących zmianę na poziomie ponad 30% -1,33), skodyfikowanej (-0,21 do -0,33), zespołowej (0,79 do -0,67) przy łatwym pozyskiwaniu informacji przez pracowników (0,42 do -0,58);
- około 60% badanych przedsiębiorstw deklarowało, iż koncentrując się na wewnętrznych źródłach pozyskiwania wiedzy, jednocześnie stosuje ogólnie określone zasady określające, komu i jaką wiedzę można przekazać oraz podejmuje działania mające ułatwiać dostęp do informacji wymaganych na danym stanowisku;
- blisko 60% badanych przedsiębiorstw deklaruje, iż stosując kodyfikację wiedzy, jednocześnie preferuje zespołowy typ pamięci;
- około 70% przedsiębiorstw stosujących zasadę push (wypychania wiedzy) jednocześnie podejmuje działania ułatwiające uzyskanie wymaganych informacji, a 60% przedsiębiorstw z tej grupy preferuje pamięć zbiorową.

W celu zweryfikowania, czy badane elementy mają rzeczywisty wpływ na zmniejszenie liczby reklamacji w badanych przedsiębiorstwach w odniesieniu do uzyskanych danych, przeprowadzono testowanie hipotez, każdorazowo zakładając w hipotezie zerowej, iż średnia z wyników dla populacji jest równa 0,

a w hipotezie alternatywnej — iż jest ona mniejsza od 0. W badaniu wykorzystano test U dla jednej średniej (wzór 1).

$$U = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s} \sqrt{n} \quad (1)$$

gdzie:

- \bar{x} — średnia arytmetyczna,
- μ_0 — domniemana wartość parametru μ ,
- S — odchylenie standardowe z próby,
- n — liczebność.

W przypadku hipotezy alternatywnej skonstruowano lewostronny obszar odrzucenia: $(-\infty, -u_\alpha >$ gdzie: u_α oznacza kwantyl rzędu $1-\alpha$ rozkładu $N(0,1)$. Kwantyl odczytano z tablic dystrybucyj $\Phi(\cdot)$ standardowego rozkładu normalnego $N(0,1)$ i uzyskano obszar odrzucenia $(-\infty, -1,64 >$. Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 3. Wyniki pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorstwa, które uzyskały większy spadek liczby reklamacji, częściej wykorzystują wiedzę zewnętrzną, preferują jej kodyfikację, scentralizowaną dystrybucję oraz łatwość pozyskiwania wymaganych informacji dla zakresów wynikających ze specyfiki stanowisk.

Podsumowanie

Systemy zarządzania wiedzą funkcjonujące w przedsiębiorstwach mają do spełnienia wiele zadań i funkcji, spośród których do najistotniejszych zaliczyć należy: selekcję informacji napływającej do przedsiębiorstwa, zapobieganie utracie wiedzy, ciągłe doskonalenie kluczowych umiejętności, ułatwienie dzielenia się wiedzą przez pracowników, udoskonalenie procesów wprowadzania nowych produktów na rynek i kreowania nowych rynków lub wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Metody i sposoby wykorzystania zasobów wiedzy posiadanych przez przed-

Tabela 2

Szczegółowe zestawienie uzyskanych wyników

Zakres zmian [%]	Odpowiedzi										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
wiodący model pozyskiwania wiedzy (wewnętrzny, zewnętrzny)											
poniżej 10 lub brak	2	3	3	3	3	4	3	0	2	0	1
10–20	3	3	1	8	7	5	2	2	0	3	1
20–30	3	3	6	4	2	1	6	4	1	0	3
30–40	2	2	2	0	0	2	1	2	1	0	0
powyżej 40	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
priorytetowy typ wiedzy (skodyfikowana, spersonalizowana)											
poniżej 10 lub brak	1	2	3	1	2	3	3	9	0	0	0
10–20	0	1	5	6	5	6	9	2	1	0	0
20–30	3	3	8	2	3	3	8	0	2	0	0
30–40	1	0	1	2	3	0	2	1	1	1	0
powyżej 40	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
transfer wiedzy (push, pull)											
poniżej 10 lub brak	2	1	2	3	4	2	5	4	1	0	0
10–20	0	2	7	2	6	7	5	5	1	0	0
20–30	1	2	2	4	9	7	4	3	1	0	0
30–40	1	0	0	1	2	2	2	4	0	0	0
powyżej 40	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
priorytetowy typ pamięci (zespołowa, indywidualna)											
poniżej 10 lub brak	0	1	4	1	0	1	6	4	5	2	0
10–20	1	1	2	3	5	2	9	7	1	3	1
20–30	1	1	3	3	3	9	6	3	2	1	1
30–40	0	0	4	0	2	3	1	1	1	0	0
powyżej 40	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
dostęp do informacji (szeroki, wąski)											
poniżej 10 lub brak	0	3	2	1	3	2	4	2	3	4	0
10–20	2	4	7	4	3	2	2	4	1	1	5
20–30	3	3	3	6	5	3	1	4	1	4	0
30–40	1	0	3	1	1	3	1	0	0	1	1
powyżej 40	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

Zestawienie wyników testowania hipotez statystycznych

Zakres	H0	H1	średnia	odch. st.	liczebność	test U
wiodący model pozyskiwania wiedzy	$\mu=0$	$\mu < 0$	-0,96	3,01	46	-2,17
priorytetowy typ wiedzy	$\mu=0$	$\mu < 0$	-1,28	2,81	46	-3,41
transfer wiedzy	$\mu=0$	$\mu < 0$	-0,50	2,04	46	-1,78
priorytetowy typ pamięci	$\mu=0$	$\mu < 0$	-0,17	1,98	46	-0,55
dostęp do informacji	$\mu=0$	$\mu < 0$	-0,78	2,97	46	-1,89

Źródło: Opracowanie własne.

siębiorstwa zależne są w znacznym stopniu od specyfiki ich działalności oraz wymagań, standardów i trendów rynkowych. Wyniki badań przeprowadzonych na wybranej grupie przedsiębiorstw pozwalają stwierdzić, że przedsiębiorstwa te częściej preferują: zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych, kodyfikację wiedzy, scentralizowany sposób rozpowszechniania wiedzy, jej „wypychanie” oraz podejmują działania mające w jak największym stopniu ułatwiać pracownikom pozyskiwanie potrzebnych informacji. Jednocześnie potwierdzono, że w badanej grupie przedsiębiorstw wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą przynosi

efekty w postaci m.in. zmniejszenia liczby reklamacji. Większość przedsiębiorstw deklaruje zmiany na poziomie nieprzekraczającym 20%, jednak w wielu obiektach badawczych zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest elementem nowym, często jeszcze nie w pełni ugruntowanym chociażby w świadomości pracowników. Przeprowadzone badania nie pozwalają jeszcze na wyciąganie konkretnych wniosków (próba badawcza musi zostać znacząco zwiększona), dają jednak pewien obraz sytuacji oraz pozwalają na zaobserwowanie tendencji i różnic pomiędzy wyszczególnionymi grupami przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1). <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Bukowitz, W. R., Williams, R. L. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall.
- Calo, T. J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403–416. <https://doi.org/10.1177/009102600803700403>.
- Chang, H. H., Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Journal of Information and Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1177/009102600803700403>.
- Cui, A. S., Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 44(4), 516–538.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>.
- Dale, B. G., Cooper, C. (1992). *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*. Oxford: Blackwell.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Brighton: Harvard Business School Press.
- De Long, D. W., Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, (14), 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>.
- Garavan, Th. N., Gunnigle, P., Morley, M. (2000). Contemporary HRD Research: a Triarchy of Theoretical Perspectives for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(2–3–4), 466.
- Gierszewska, G. (2011). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie: modele, podejścia, praktyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Hu, L., Randel, A. E. (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213–243. <https://doi.org/10.1177/1059601114520969>.
- Huang, Q., Davison, R. M., Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, (21), 559–562.
- Jolink, M., Dankbaar, B. (2010). Creating a climate for inter-organizational networking through people management. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1436–1453. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488445>.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą; koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Leja, K., Szuwarzyński, A. (red.) (2007). *Zarządzanie wiedzą: wybrane problemy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3).
- Liao, K., Xiong, H. (2011). Study on Knowledge Sharing of Community of Practice Based on Social Network Perspective. *I-Business*, (3), 283–286.
- Li-Fen, L. (2006). A learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, 25(4), 387–404.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2010). *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin.
- Łobejko, S. (2005). *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Michailova, S., Husted, K. (2003). Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms. *California Management Review*, 45(3), 59–77.
- Mikuła, B., Pietruszka-Otył, A., Potocki, A. (red.). (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Companies: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext.
- Perechuda, K. (red.). (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), 95–107. <https://doi.org/10.2307/41165988>.
- Sopińska, A. (2010). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.
- Stabryła, A., Cabała, P., Mesjasz, C., Piekarczyk, H., Woźniak, K. (2008). Metoda kategoryzacji jako narzędzie oceny potencjału wiedzy przedsiębiorstw. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego.
- Szabó, L., Csepregi, A. (2011). Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-Sized Enterprises. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(3), 41–58.
- Tschannen-Moran, M., Woolfolk Hoy, A. (2001). Teacher Efficacy: Capturing an Elusive Construct. *Teaching and Teacher Education*, (17), 783–805. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00036-1).