

Anna Pietruszka-Ortyl

Magdalena Prorok

Dyfuzja wiedzy w warunkach przedsiębiorstwa komunalnego – studium przypadku*

Streszczenie

Punktem wyjścia analiz przedstawionych w artykule jest prezentacja podstaw teoretycznych, na jakich opiera się koncepcja dyfuzji wiedzy, oraz ukazanie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw komunalnych. Podstawowym problemem badawczym było prześledzenie przebiegu procesu dyfuzji wiedzy w warunkach wybranego przedsiębiorstwa komunalnego. Rozszerzono go, rozważając następujące kwestie: jakie są zachowania organizacyjne kierownictwa i pracowników weryfikowanej organizacji w kontekście transferu wiedzy oraz jak często wykorzystywane są poszczególne instrumenty dystrybucji wiedzy w analizowanej jednostce komunalnej. Głównymi celami artykułu były: identyfikacja uwarunkowań przebiegu dyfuzji wiedzy w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA z uwzględnieniem jej subprocesów i wykorzystywanych w nich narzędzi oraz skonstruowanie na podstawie analizy przypadku modelowego rozwiązania obejmującego poszczególne elementy systemu dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach

Anna Pietruszka-Ortyl, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: pietrusa@uek.krakow.pl

Magdalena Prorok, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków, e-mail: magdalena.prorok@onet.pl

* Artykuł powstał w wyniku realizacji projektu dofinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. Publikacja dofinansowana z projektu nr WNoB/DS/1/2018 sfinansowanego ze środków przyznanych Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego na działalność statutową.

komunalnych. Aby rozwiązać podstawowy problem badawczy oraz osiągnąć wyznaczone cele, przeprowadzono studia literatury przedmiotu, stosując metodę analizy krytycznej oraz studium przypadku.

Na podstawie rozważań teoretycznych dokonano wstępnej identyfikacji subprocesów dyfuzji wiedzy występujących w spółce komunalnej. Zaprezentowano badania przeprowadzone w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA. Zalecenia, jakie sformułowano, są zgodne z charakterystycznymi dla gospodarki opartej na wiedzy ideami prosumeryzmu, społecznej odpowiedzialności biznesu i kooperacji. Biorąc pod uwagę specyfikę przedsiębiorstw komunalnych, opracowano zbiór wytycznych mających sprzyjać doskonaleniu przepływu wiedzy i przyczynić się do stworzenia modelu dyfuzji wiedzy w tego typu organizacjach.

Słowa kluczowe: dyfuzja wiedzy, subprocesy dyfuzji wiedzy, przedsiębiorstwa komunalne, zasady wspomagające dyfuzję wiedzy.

Klasyfikacja JEL: J24, M12, M54.

1. Wprowadzenie

Dyfuzja wiedzy już od początków formułowania koncepcji zarządzania wiedzą była przedmiotem zainteresowania badaczy. Początkowo zastanawiano się tylko nad wybranymi problemami związanymi z przepływem wiedzy, skupiając się np. na dzieleniu się wiedzą jako jednym z dwóch (obok generowania wiedzy) obszarów zarządzania nią (zob. Stewart 2001, s. 183) lub wręcz utożsamiając zarządzanie wiedzą z dzieleniem się nią, co było zbyt dużym uproszczeniem (Intezari, Taskin i Pauleen 2017, s. 502).

Wraz z rozwojem teoretycznego dyskursu naukowego i badań empirycznych teoria dotycząca dyfuzji wiedzy uległa doprecyzowaniu. Zorientowane na sukces przedsiębiorstwo działające w warunkach gospodarki opartej na wiedzy zaczęło coraz częściej traktować jako podmiot przetwarzający i wykorzystujący wiedzę, a nie surowce czy gotowe wyroby, uznano bowiem, że to właśnie dostęp do informacji i wiedzy przesądza o jego sukcesie (Skrzypek 2013, s. 1). Organizację natomiast zaczęło ujmować jako system dystrybucji wiedzy (Nogalski, Karpacz i Wójcik-Karpacz 2014, s. 168). Założono, że obecnie każdy gracz rynkowy musi pozyskiwać lub kreować wiedzę, stymulować jej dyfuzję i w rezultacie wykorzystywać ją do tworzenia nowych rozwiązań, tym samym tworząc własne zasoby ugruntowanej wiedzy organizacyjnej. Dyfuzja wiedzy jest więc obecnie traktowana jako warunek efektywnego zarządzania organizacją (Purgał-Popieła 2017, s. 6; Sinell, Iffländer i Muschner 2018, s. 1460), wyznaczający poziom innowacyjności przedsiębiorstwa i możliwości dynamicznego rozwoju (Tworek, Walecka-Jankowska i Martan 2016, s. 351; Luo, Lui i Kim 2017, s. 2), siła napędowa współczesnej gospodarki (Michalak i Zagórowski 2017, s. 300) oraz stymulanta efektu dźwigni w tworzeniu wartości organizacji (Sveiby 2005, s. 49).

Przedsiębiorstwa komunalne to specyficzne podmioty z uwagi na wymóg łączenia interesu społecznego z efektywnością ekonomiczną i konieczność prowadzenia działalności w kontekście gospodarki komunalnej. Jeśli jednak chodzi o wymagania dotyczące przetrwania i rozwoju związane z ekonomicznym wymiarem funkcjonowania, również w wypadku podmiotów komunalnych orientacja na wiedzę, a zwłaszcza dyfuzję wiedzy, jest konieczna. Dotyczy to przede wszystkim transferu technologii oraz dobrych praktyk zarządczych. Jednostki te dążą także do wzrostu wartości, poprawy konkurencyjności, zapewniania najwyższej jakości świadczonych usług i budowy kluczowych kompetencji – takim zwłaszcza działaniom sprzyja dyfuzja wiedzy, która odgrywa kluczową rolę w specyficznej gospodarce komunalnej, w głównej mierze ze względu na istotne oddziaływanie różnych grup interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych. Świadome kształtowanie procesu dyfuzji wiedzy w wypadku jednostki komunalnej wpływa na jej strategię i realizowane cele oraz na ciągłą współpracę z niezależnymi firmami zewnętrznymi, wykonawcami różnych prac na rzecz gminy. Powinno być traktowane jako postępowanie zwiększające efektywność działania podmiotów gospodarki komunalnej, ich działalność jest bowiem rozpatrywana nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również społecznym. Przykładowo: intencjonalna dyfuzja wiedzy może stać się narzędziem stymulującym w zakresie dostępności i adekwatności usług oferowanych mieszkańcom dzięki temu, że uświadamia im się istnienie określonych rozwiązań lub kreowane jest zapotrzebowanie na nie.

W dostępnych opracowaniach nie opisano praktycznych problemów związanych z dystrybucją wiedzy na przykładzie przedsiębiorstw komunalnych, zdecydowano się więc podjąć badania w tym zakresie. Sformułowano następujący problem badawczy: Jak przebiega proces dyfuzji wiedzy w warunkach wybranego przedsiębiorstwa komunalnego? Uzupełniono go kwestiami dotyczącymi zachowań organizacyjnych kierownictwa i pracowników weryfikowanej organizacji w kontekście transferu wiedzy oraz częstości wykorzystywania poszczególnych instrumentów dystrybucji wiedzy w analizowanej jednostce komunalnej. Głównym celem artykułu jest określenie uwarunkowań przebiegu dyfuzji wiedzy w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA z uwzględnieniem subprocesów i wykorzystywanych w nich narzędzi oraz opracowanie na podstawie analizy przypadku modelowego rozwiązania w zakresie poszczególnych elementów systemu dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach komunalnych.

Aby rozstrzygnąć podstawowy problem badawczy oraz osiągnąć wyznaczone cele, przeprowadzono studia literatury przedmiotu z zastosowaniem metody analizy krytycznej oraz studium przypadku.

2. Teoretyczne podstawy dyfuzji wiedzy

Zagadnienia dotyczące dyfuzji wiedzy są w literaturze przedmiotu prezentowane z wielu różnych perspektyw. Analizuje się dyfuzję wiedzy np. ze względu na poziomy, których dotyczy, a więc ze względu na to, czy dochodzi do niej na poziomie wewnątrzorganizacyjnym (jednostkowym i zespołowym) (Bendkowski 2016, s. 11–23; Nakauchi, Washburn i Klein 2017, s. 766–782), czy międzyorganizacyjnym (bilateralnym i w sieci międzyorganizacyjnej) (Purgał-Popieła 2017, s. 66–73; Wang i in. 2017, s. 1580–1595). Opisuje się ją również poprzez wskazanie determinant i przeszkód w jej realizacji (Joia i Lemos 2010, s. 410–427; Ishihara i Zolkiewski 2017, s. 813–824; Mariano i Awazu 2017, s. 779–795), weryfikuje się także w praktyce modelowe ujęcia tego procesu (Štrach i Everett 2006, s. 55–68; Narteh 2008, s. 78–91; Hutzschenreuter i Horstkotte 2010, s. 428–448).

W początkowych badaniach dotyczących dyfuzji wiedzy dominował nurt teoriopoznawczy. Z czasem jednak zaczęto przeprowadzać badania empiryczne w tym zakresie, które dotyczyły albo konkretnych regionów geograficznych (Sagan i in. 2011, s. 85–98), albo sektorów gospodarki (Kania i in. 2011, s. 22–28; Firlej i Żmija 2014, s. 105–128; Dee i Leisyte 2017, s. 355–365), albo jednostek organizacyjnych określonych przedsiębiorstw (Midor, Zasadzień i Szcześniak 2015, s. 135–144).

Mimo że badacze są zgodni, co do kluczowej roli dyfuzji wiedzy, jest ona nadal określana i definiowana na wiele sposobów. Często zamiennie używa się sformułowań: transfer, dystrybucja, przepływ, wymiana, transmisja (Intezari, Taskin i Pauleen 2017, s. 499, 501). Niemniej jednak określenie „dyfuzja wiedzy” należy traktować jako najszerszą kategorię, uwzględniającą także kreowanie wiedzy jako rezultat jej przepływu – istotą dyfuzji wiedzy jest samopowielanie wiedzy (Zhang i in. 2016, s. 2). Inaczej niż w wypadku transferu jest to proces ściśle osadzony w kontekście społecznym – wymaga interakcji między jego uczestnikami, jest uwarunkowany cechami wiedzy: lekkością i wieloznacznością (Klarl 2014, s. 2), jest silniej związany z wiedzą cichą oraz w dużym stopniu zależy od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Paliszkiewicz, Svanadze i Jikia 2017, s. 37).

Zgodnie z definicją dyfuzja wiedzy jest to przepływ wiedzy między miejscami w organizacji, indywidualnymi osobami lub prawnymi formami własności, którego celem jest kreowanie wiedzy i zastosowanie jej w organizacji (Liyanage i in. 2009, s. 122). Dyfuzja wiedzy jest więc budowaniem pomostu między tworzącymi wiedzę i informacje a tymi, którzy ich potrzebują (Janczewska 2016, s. 166). Może odbywać się poza formalnymi strukturami i bez istotnego udziału menedżerów, przebiega nieustannie w trakcie wykonywania codziennych prac, udzielania informacji – jest nieodłączną częścią życia organizacji (Jędrych 2016, s. 18).

B. Mikuła (2011, s. 64–65) dyfuzję wiedzy sprowadza do aktywności, wśród których wyróżnia cztery subprocesy: pozyskiwanie wiedzy (zdobywanie wiedzy z różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych źródeł), udostępnianie wiedzy (przekazywanie wiedzy konkretnym osobom), rozpowszechnianie wiedzy (udostępnianie w szerszym zakresie, mające na celu utworzenie ogólnie dostępnego zasobu wiedzy) oraz dzielenie się wiedzą (przekazywanie sobie wiedzy w procesie komunikacji).

Dzielenie się wiedzą traktowane jest jako najistotniejszy ze wszystkich subprocesów (Arif i in. 2017, s. 171), ponieważ jest to działanie polegające na tym, że jednostki wymieniają się wiedzą i jednocześnie wspólnie tworzą nową. Jest więc niezbędne do przekształcenia wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną (Kožuch i Lenart-Gansiniec 2016, s. 306).

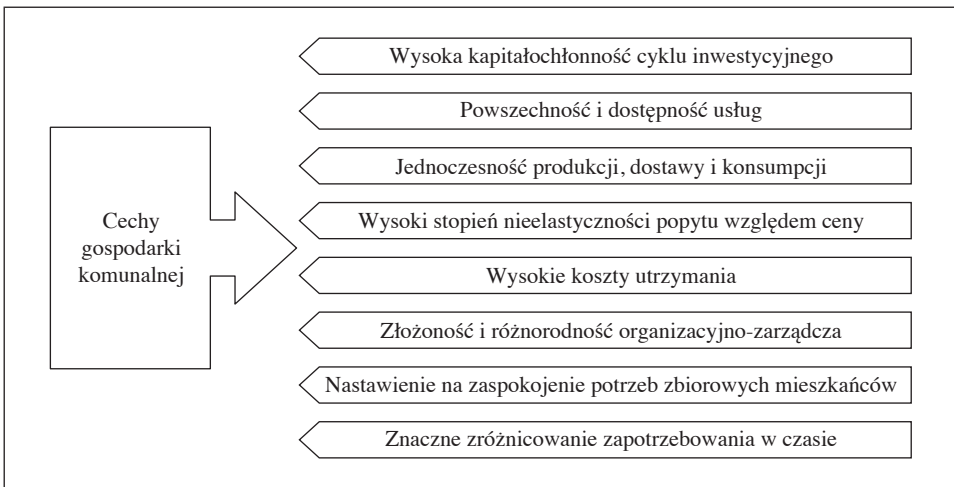
Dyfuzja wiedzy wymaga zatem czasu, przyjęcia postawy gotowości do współpracy, zależy od ludzi, jakości ich wiedzy oraz otwartości i elastyczności (Leszczyńska i Pruchnicki 2017, s. 1199). Wśród głównych grup czynników determinujących efektywność jej przebiegu w literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej (Dee i Leisyte 2017, s. 357; Luo, Lui i Kim 2017, s. 304): poziom zdolności w zakresie organizacyjnego uczenia się podmiotu, siłę zależności między nadawcą i adresatem wiedzy, charakterystykę wiedzy jako szczególnego zasobu (lepkość, wieloznaczność) oraz poziom rozwoju społecznej i technologicznej infrastruktury środowiska wiedzy. Dyfuzja wiedzy jest więc uwarunkowana w organizacji (Skrzypek 2013, s. 3): wzrostem świadomości o konieczności rozwoju, zakresem partycypacji w zarządzaniu organizacją, ciągłym uczeniem się, kreatywnością, wzajemnym zaufaniem, wspólnotą celów i interesów, wymogiem kreatywnego myślenia, chęcią poszukiwania i twórczości oraz świadomością tego, że o pozycji na rynku decyduje dziś bogactwo intelektualne.

3. Wyzwania związane z działalnością przedsiębiorstw komunalnych w kontekście gospodarki opartej na wiedzy

Przedsiębiorstwa komunalne są to podmioty prowadzące działalność w sferze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej przez świadczenie powszechnie dostępnych usług (Kłoss-Trębaczkiwicz i Osuch-Pajdzińska 2015, s. 9). Głównymi świadczeniami realizowanymi przez jednostki sektora komunalnego są przede wszystkim usługi wodociągowo-kanalizacyjne, ciepłownicze, komunikacji miejskiej oraz usuwania i utylizacji odpadów (Bachor 2011, s. 7).

Najważniejsze problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa komunalne, są pochodną uwarunkowań sektora, w którym działają (rys. 1), i są związane

z koniecznością sprostania wyzwaniom wykorzystania nowoczesnych technologii oraz stosowania innowacyjnych metod organizacji i zarządzania. Zadaniem zarządzających jest zagwarantowanie ciągłego rozwoju i modernizacji działalności. Wiąże się to z koniecznością zaangażowania dużych nakładów finansowych w warunkach narastającej presji społecznej dotyczącej utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług i jednoczesnego obniżania ich cen (Kozłowski 2015, s. 12).



Rys. 1. Cechy gospodarki komunalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozłowski 2015, s. 11).

Skupiając się na specyfice działalności przedsiębiorstw komunalnych, należy zwrócić szczególną uwagę na warunki skuteczności procesu dyfuzji wiedzy. Kwestia ta w sektorze komunalnym dotyczy przede wszystkim przepływu wiedzy między agentami tego procesu, czyli spółkami komunalnymi, a społeczeństwem. Dotyczy również różnorodnych aspektów uczenia się z wykorzystaniem dzielenia się wiedzą ukrytą oraz tworzenia właściwego kontekstu i doboru odpowiednich narzędzi do efektywnej dystrybucji wiedzy, zgodnej z ideą demokratyzacji wiedzy w gospodarce komunalnej, w której obecnie na pierwszy plan wysuwają się społeczno-kulturowe i ekologiczne kryteria funkcjonowania.

Badania nad przepływem wiedzy i możliwościami wykorzystania wybranych instrumentów usprawniających jego przebieg w przedsiębiorstwach komunalnych mogą przyczynić się do określenia optymalnych warunków związanych z działalnością tego typu jednostek jako przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę.

4. Uwarunkowania transferu wiedzy w przedsiębiorstwie komunalnym

Badania przeprowadzono jesienią 2017 r. w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA, firmie komunalnej wchodzącej w skład Krakowskiego Holdingu Komunalnego SA, obejmującego także: Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej SA, Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne SA oraz Agencję Rozwoju Miasta SA, niewchodzącą w skład podatkowej grupy kapitałowej¹.

Wymienione spółki są zarówno podmiotami gospodarczymi w rozumieniu kodeksu spółek handlowych, jak i organizacjami użyteczności publicznej, realizując zobowiązania gminy wobec mieszkańców. W konsekwencji działają one na wolnym rynku (konkurują z sektorem prywatnym lub tworzą monopole naturalne) i jednocześnie, przez podleganie prawu zamówień publicznych, mają ograniczony wpływ na dobór organizacji, z którymi podejmują kooperację.

Jako docelową grupę badawczą wskazano respondentów pełniących funkcje kierownicze na średnim szczeblu zarządzania. Wybór próby badawczej był zamierzony – założono, że to menedżerowie mają realny wpływ na kształtowanie infrastruktury środowiska wiedzy oraz dobór instrumentów realizacji poszczególnych subprocesów transferu wiedzy. Powinni też świadomie sterować przebiegiem procesu dyfuzji wiedzy i budować system dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach komunalnych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się z 31 pytań, w większości zamkniętych z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi. Pytania otwarte zostały uzupełnione wywiadem pogłębionym.

Dobór próby był celowy: wyłoniono 76 respondentów mających odpowiednie doświadczenie, potwierdzone stażem pracy (wynoszącym średnio 19 lat w badanej jednostce) i drogą zawodową (średni staż pracy ogółem wynosił 27 lat) obejmującą co najmniej kilka szczebli lub stanowisk, oraz będących pośrednikami w dystrybucji wiedzy i informacji między pracownikami strategicznego szczebla zarządzania a szczeblem operacyjnym, dlatego 60% respondentów stanowiły osoby na stanowiskach kierowniczych, a 40% – specjaliści posiadający kompetencje kierownicze. W badanej grupie wykształcenie wyższe magisterskie miało 49% badanych, wszyscy respondenci byli zatrudnieni na podstawie umowy o pracę.

Proces badawczy podzielono na kilka etapów. W pierwszym kroku podjęto próbę zdiagnozowania spółki w ocenie pracowników (tabela 1), a następnie starano się zidentyfikować postawy i działania kierownictwa oraz pracowników w kontekście realizacji procesu transferu wiedzy (tabela 2).

¹ Poza wymienionymi spółkami, wchodzącymi w skład KHK SA, miasto Kraków jest właścicielem Miejskiego Przedsiębiorstwa Oczyszczania sp. z o.o., które powołało Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Odpadami sp. z o.o.

Tabela 1. Spółka holdingu komunalnego i jej kierownictwo w ocenie pracowników

Elementy oceny	Procent wskazań
Atrybuty badanej organizacji	
– nastawienie na wyniki	30
– bycie miejscem wymiany wiedzy, uczenia się i doskonalenia	26
– obowiązywanie hierarchii, kontrolowanie i przewaga zależności formalnych	24
– wspieranie współpracy i kreatywności	21
Determinanty produktywności organizacji komunalnej	
– inwestowanie w nowe technologie	28
– inwestowanie w rozwój pracowników	25
– inwestowanie w sprzęt	19
– inwestowanie w zadowolenie pracowników	17
– rozwijanie oferty	12
Główne atuty badanej spółki	
– tworzenie optymalnych warunków pracy jako cel nadrzędny	59
– dobra atmosfera w pracy i relacje koleżeńskie	21
– dobre relacje z kierownictwem	17
– dzielenie się przez pracowników posiadanymi informacjami i wiedzą oraz służenie pomocą innym	17
Zachowania organizacyjne zarządzających	
– wspieranie i zachęcanie do dzielenia się wiedzą	36
– pozostawienie swobody w organizowaniu pracy	32
– preferowanie przez przełożonych samodzielnego wykonywania zadań i jednoznacznego zakresu odpowiedzialności	29
– promowanie rywalizacji	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Na podstawie odpowiedzi, uzyskanych w rezultacie przeprowadzenia pierwszego etapu badań empirycznych, dotyczących determinant produktywności weryfikowanego przedsiębiorstwa stwierdzono, że w badanej organizacji:

- orientacja zarządcza spółki jest dwukierunkowa, przy czym nurt technologiczny zdaje się wyraźniej zarysowywać, nieco ustępując tylko orientacji społecznej,

- główny cel organizacyjny to tworzenie dobrych warunków pracy (59% wskazań),

- istnieją solidne podstawy do budowania organizacji opartej na wiedzy ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy cichej, tworzonej w wyniku dzielenia się wiedzą – subprocesu niezwykle istotnego ze względu na konkretny problem w badanej jednostce, jakim jest odchodzenie pracowników na emeryturę i konieczność pozyskania tej wiedzy przez kierownictwo i pozostawienie w ramach organi-

zacji (o czym świadczą najczęściej wskazywane i jednocześnie najwyższej oceniane atuty spółki; zob. tabela 1),

– kierownictwo wspiera zespołowe formy pracy lub pozostawia w tym zakresie swobodę oraz zachęca do dzielenia się wiedzą,

– zarządzający badaną spółką, jeśli nie świadomie, to w sposób intuicyjny, systematycznie dążą do zorientowania na wiedzę, a kultura organizacyjna weryfikowanego przedsiębiorstwa ewoluuje w kierunku kultury promowania wiedzy, w której dzielenie się wiedzą jest wartością, gwarantowane są szkolenia i ustawiczne dokształcanie pracowników, przeważają nieformalne sposoby komunikowania się i obowiązują postawy współodpowiedzialności (zob. tabela 2).

Tabela 2. Uwarunkowania dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie komunalnym

Podstawy i działania wewnętrznych interesariuszy organizacji zorientowane na dyfuzję wiedzy	Procent wskazań
Postawy kierowników w kontekście przepływu wiedzy	
– biorą udział w procesach dzielenia się wiedzą	33
– stwarzają warunki do dzielenia się wiedzą	28
– koncentrują uwagę na wynikach, a nie na tym, jak są osiągane	20
– zachęcają i inspirują do działania	19
– zachęcają do współpracy	13
– wspierają inicjatywy rozwoju pracowników	13
Zachowania organizacyjne pracowników wspierające dyfuzję wiedzy	
– preferowanie pracy zespołowej i bycie otwartym na zmiany	49
– preferowanie autonomiczności w działaniu	23
– preferowanie jasnych i stałych zasad dotyczących hierarchii	23
– współpracowanie z sobą	22
– branie udziału w szkoleniach i rozwijanie kompetencji	19
– wykorzystywanie pomysłów autorskich	17
– bycie pomysłowym, decydujące o rozwoju organizacji	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W przeprowadzonych badaniach respondenci potwierdzili, że dzięki współpracy i uczeniu się od innych można osiągnąć w pracy lepsze rezultaty. Jednocześnie wskazali, że najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji i wiedzy są współpracownicy (40% wskazań) oraz kolejno: literatura fachowa (24%), zewnętrzne bazy danych (14%), firmowe bazy danych (13%), a także kontakty z osobami z innych organizacji (9%). Podali także przyczyny poszukiwania wiedzy we wskazanych źródłach, używając następujących argumentów: wiem, że ma wiedzę w przedmiotowym zakresie (50%), już wcześniej korzystałem z tego źródła (25%), osoba, do której się zwracam, zawsze mi pomaga (25%).

Biorąc pod uwagę udzielone odpowiedzi oraz uwzględniając średni staż pracy badanych osób, można przypuszczać, iż znajomość przedsiębiorstwa sprawiła, że respondenci nie mieli trudności ze wskazaniem źródła informacji i wiedzy. W kontekście usprawniania komunikacji wprowadzenie map kompetencji lub źródeł wiedzy mogłoby jednak okazać się przydatne, szczególnie dla nowych pracowników. 76% badanych podkreśliło, że pracodawca w pełni wykorzystuje ich umiejętności.

W wynikach przeprowadzonych badań wyraźnie zarysowują się postawy otwartości i współpraca respondentów – pracownicy analizowanej spółki dobrowolnie kooperują, są pozytywnie nastawieni do zmian i przekonani o wadze innowacyjności. Są zachęceni przez kierownictwo do działań kreatywnych, ich pomysły są wykorzystywane. Zatrudnieni preferują kontakty bezpośrednie (czego potwierdzeniem są wskazania dotyczące najczęściej wykorzystywanych źródeł informacji i wiedzy), należy zatem koncentrować się na społecznych determinantach transferu wiedzy.

Obszar wymagający uwagi i wprowadzenia usprawnień wskazywano w odpowiedziach dotyczących czasu poświęcanego na poszukiwanie informacji potrzebnych do rozwiązywania problemów (63% badanych podało, że 20% czasu pracy poświęca na dotarcie do informacji przyczyniających się do rozwiązania problemu, a 13% respondentów stwierdziło, że aż 50% czasu pracy zajmuje im dotarcie do niezbędnych informacji). Należałoby więc przeprowadzić głębszą analizę uwarunkowań dyfuzji wiedzy i zweryfikować istniejące w tym zakresie rozwiązania oraz opracować konkretne wytyczne. Może to wpłynąć na znaczne skrócenie czasu dotarcia do potrzebnych informacji.

Analizując okoliczności przebiegu dyfuzji wiedzy w badanym przedsiębiorstwie, można wnioskować, że istnieją do tego dogodne warunki, sprzyja jej także poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, potwierdzone średnim stażem pracy, ponieważ podejmuje się działania zmierzające do kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym zaufaniu, nastawionej na promowanie i wspieranie przepływu wiedzy, w tym dzielenia się nią. Kierownictwo w codziennych zachowaniach organizacyjnych i przyjmowanych postawach stosuje ponadto normy i promuje wartości wspierające zespołowe formy organizacji czasu pracy, budujące atmosferę wsparcia, przyczyniające się do respektowania zasady wzajemności, promujące nastawienie altruistyczne w dzieleniu się wiedzą i budujące pozytywny obraz pracownika jako agenta wiedzy.

5. Praktyczna realizacja procesu dyfuzji wiedzy w sektorze komunalnym

Podstawowym celem podjęcia badań empirycznych była chęć prześledzenia procesu dyfuzji wiedzy w praktyce, z uwzględnieniem jej subprocesów oraz instrumentów wspomagających ich przebieg, w przedsiębiorstwie komunalnym na przykładzie wybranej spółki. Wyznaczono także zadanie zaproponowania konkretnych działań usprawniających przebieg analizowanego procesu w badanej jednostce komunalnej.

Przyjęto założenie, że dyfuzja wiedzy jest to jedna z funkcji operacyjnych zarządzania wiedzą, czyli proces z udziałem wiedzy. Składają się na niego cztery aktywności: pozyskiwanie wiedzy, udostępnianie wiedzy, rozpowszechnianie wiedzy oraz dzielenie się wiedzą, dlatego też poddano osobnej analizie każde z narzędzi wykorzystywanych w przebiegu wskazanych subprocesów.

Najpierw określono sposoby pozyskiwania wiedzy, a następnie jej udostępniania. Potem wyszczególniono stosowane w badanej spółce instrumenty wspierające realizację subprocesu rozpowszechniania wiedzy oraz dzielenia się wiedzą (tabela 3).

Ze wskazanych metod wspierających pozyskiwanie wiedzy najczęściej stosowany jest instruktaż w miejscu pracy (30% odpowiedzi), a najrzadziej używanymi metodami są: badania marketingowe (1%), coaching (1%), e-learning (1%), analiza reklamacji (2%), analiza ewidencji transakcji (2%) i benchmarking (2%).

Analiza uzyskanych odpowiedzi prowadzi do następujących wniosków:

- w jednostce objętej badaniami obserwuje się ograniczoną chęć do pozyskiwania wiedzy, także jawnej, oraz niewielką gotowość do poszukiwania jej, zwłaszcza w źródłach zewnętrznych,

- organizacja jest hermetyczna, zorientowana do wewnątrz, i nie zauważa się w niej szerszego kontekstu działalności, co jest sprzeczne z ideą demokratyzacji wiedzy i ścisłej współpracy ze społecznościami lokalnymi,

- wykorzystywane narzędzia świadczą o pasywnym stosunku do pozyskiwania wiedzy oraz zaangażowaniu kierownictwa i pracowników w poprawę sprawności przebiegu tej formy transferu wiedzy.

Warto rozważyć, czy w pewnych obszarach intensyfikacja wykorzystania niektórych metod nie byłaby uzasadniona. Analiza reklamacji może np. być istotnym źródłem informacji na temat popełnianych błędów i prowadzić do ich eliminacji, uzyskania wskazówek dotyczących preferencji klientów i zacieśnienia współpracy ze społecznością lokalną. Innym rozwiązaniem jest poszukiwanie benchmarków bądź dzielenie się doświadczeniami z innymi. Zaleca się powołanie wspólnot praktyków, rozszerzonych o wszystkie spółki holdingu i docelowo cały sektor. Wszystkie te działania wpisują się w charakterystyczne dla gospodarki

opartej na wiedzy idee prosumeryzmu, społecznej odpowiedzialności biznesu i kooperacji.

Tabela 3. Instrumenty wykorzystywane w transferze wiedzy z uwzględnieniem podziału na subprocesy – wyniki badań

Transfer wiedzy	Narzędzie	Procent wskazań
Pozyskiwanie wiedzy	– instruktaż	30
	– analiza prasy specjalistycznej	10
	– wystąpienia	8
	– prezentacja	8
	– demonstracja i pokaz	8
Udostępnianie wiedzy	– instruktaż	40
	– zebrania i odprawy	30
	– instrukcje obsługi	18
	– udostępnianie dokumentacji	8
	– szkolenia	4
Rozpowszechnianie wiedzy	– strony internetowe organizacji	31
	– publikacje specjalistyczne	28
	– wystąpienia w otoczeniu	20
	– reklama produktów i organizacji	20
	– targi branżowe i inne	9
Dzielenie się wiedzą	– zebrania i odprawy	46
	– wystąpienia na seminariach	23
	– trening pracy grupowej	8
	– mentoring	8
	– kontakty nieformalne	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Przeanalizowano kolejno sposoby udostępniania wiedzy. Zauważono, że w praktyce w badanym przedsiębiorstwie komunalnym:

– udostępnianie wiedzy odbywa się zasadniczo w drodze bezpośrednich interakcji, co jest atutem ze względu na to, że mogą zostać przekazane większe zasoby wiedzy,

– udostępnianie wiedzy jest intensywnie realizowanym subprocesem, co potwierdzają wyniki dotyczące wykorzystywania poszczególnych metod (40% wskazań instruktażu w miejscu pracy, 30% – zebrania i odpraw),

– nieprawidłowo przebiega udostępnianie wiedzy, zwłaszcza jawnej, z wykorzystaniem wsparcia technologicznego (w wywiadach pogłębionych ankietowani potwierdzali, że dostęp do wiedzy dotyczącej np. interpretacji dynamicznie zmieniających się aktów prawnych i szczegółowych przepisów wykonawczych jest utrudniony, najczęściej wiedza z tego zakresu jest udostępniana podczas indy-

widualnych i bezpośrednich kontaktów, przybiera to więc często formę udostępniania wiedzy cichej w procesie socjalizacji),

– konieczne jest zbudowanie technicznej infrastruktury środowiska wiedzy.

Do rozpowszechniania wiedzy w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji SA dochodzi z kolei dzięki wykorzystaniu internetu (31% wskazań) oraz dzięki publikacjom specjalistycznym (28%), a także reklamom produktów oraz wystąpieniom na seminariach, sympozjach i konferencjach (po 20%).

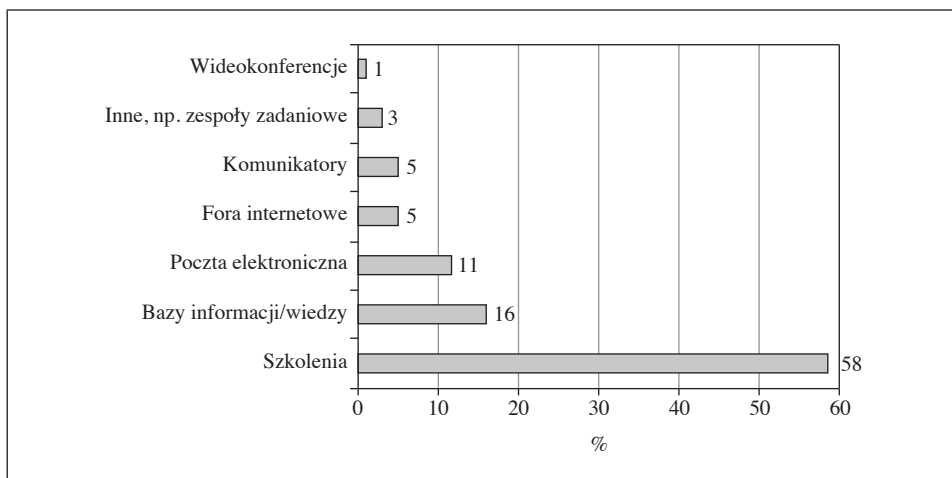
W wypadku analizowanego przedsiębiorstwa dzielenie się wiedzą ma miejsce w głównej mierze na zebraniach i odprawach (46% wskazań) oraz podczas wystąpień na seminariach, sympozjach i konferencjach (23%). Wskazania pozostałych metod nie przekraczają 10%, co świadczy o konieczności podjęcia zdecydowanych działań usprawniających przebieg tego subprocesu, zwłaszcza że warunki są korzystne, czego dowodem jest stosowana w organizacji praktyka tworzenia tzw. gabinetów cieni (49% wskazań) – na kilka miesięcy przed odejściem pracownika na emeryturę wyznaczana jest osoba, która ma go zastąpić. Poprzez obserwację i uczestnictwo w pracy przygotowuje się ona do przejścia funkcji, będąc tym samym uczestnikiem całego procesu SECI, a zwłaszcza eksternalizacji oraz socjalizacji. Dodatkowo, aby zgromadzić jak najwięcej wiedzy, którą posiadają odchodzący pracownicy, zatrudnia się ich w niepełnym wymiarze czasu pracy do momentu pełnego przekazania obowiązków.

Rekomenduje się więc rozwijanie poziomu indywidualnego tego subprocesu – w im większym zakresie dzielenie się wiedzą dotyczy wiedzy ukrytej, tym bardziej powinien być on rozbudowany. Należałoby zatem: skoncentrować wysiłki na budowaniu zaufania i promowaniu postaw altruistycznych, osadzając działania we właściwie zaprojektowanym systemie motywacyjnym, oraz podjąć kroki zmierzające do szerszego wykorzystania mentoringu i coachingu oraz metody kół jakości. Zaleca się także rozbudowę poziomu organizacyjnego dzielenia się wiedzą, zwłaszcza z wykorzystaniem technicznej infrastruktury środowiska wiedzy, oczywiście z uwzględnieniem kontekstu społecznego: systemu motywacyjnego oraz kultury organizacyjnej.

6. Zalecenia dotyczące usprawnienia dyfuzji wiedzy w spółce komunalnej

Przedsiębiorstwa komunalne oceniane są głównie według kryteriów społeczno-kulturowych i ekologicznych. Poprzez zarządzanie wiedzą organizacyjną mogą doskonalić zachodzące w nich procesy i kształtować odpowiednie zachowania, zgodne z celami, dla których zostały powołane. Powinny również wpływać na przyjmowanie właściwych postaw, zyskując akceptację społeczną.

Wywiązując się z zadania wyznaczenia obszarów wymagających udoskonalenia w analizowanej spółce, należy podkreślić, iż z przeprowadzonego studium przypadku wynika, że jednym z podstawowych celów zarządzania wiedzą w badanych jednostkach powinno być utworzenie systemu transferu wiedzy. Takich informacji dostarczyły odpowiedzi ankietowanych pracowników, którzy podkreślili konieczność efektywnej realizacji tego procesu, wskazując jednocześnie rozwiązania pomagające w ich ocenie w przepływie wiedzy. Najczęściej wymienianymi formami ułatwiającymi dyfuzję wiedzy były: szkolenia (58% wskazań), bazy informacji i wiedzy (16%) oraz poczta elektroniczna (11%). W wypadku pozostałych form (wspólnego rozwiązywania problemów, bezpośredniego kontaktu pracownika z autorytetem w dziedzinie, kontaktów, publikacji tematycznych i internetu) wskazania nie przekroczyły 10% (rys. 2).



Rys. 2. Wskazane przez ankietowanych rozwiązania usprawniające dyfuzję wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na rolę subprocesu dzielenia się wiedzą w kreowaniu nowej wiedzy i pomnażania zasobów wiedzy cichej badani zostali także poproszeni o wskazanie elementów, które mogą wspierać dzielenie się wiedzą. Nieco ponad 20% wskazań uzyskały cztery odpowiedzi: rekrutacja odpowiednich pracowników, kultura organizacyjna, wspieranie przez kierownictwo i polityka firmy. Formalny układ powiązań został natomiast oceniony jako element wspierający tylko przez 14% badanych (rys. 3).

W związku z uzyskanymi rezultatami wytyczne, jakie można zaproponować, to:

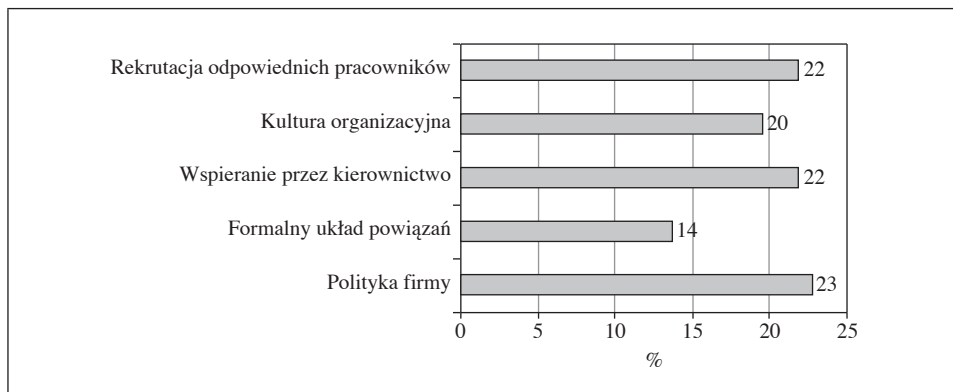
– zwiększenie wykorzystania instrumentów dyfuzji wiedzy z uwzględnieniem jej poszczególnych subprocesów, skoncentrowanie się na tych preferowanych przez

pracowników oraz wprowadzenie nowych, niestosowanych dotąd narzędzi (zob. Mikuła 2011, s. 66),

– stworzenie kompleksowej społecznej i technicznej infrastruktury środowiska wiedzy,

– skoncentrowanie się na międzyorganizacyjnym poziomie dyfuzji wiedzy (należy zintensyfikować działania w ramach holdingu, a docelowo także poza nim, ze względu na powiązania między organizacjami tego sektora – posiadające cechy struktur i zależności sieciowych – przykładowo: długoterminową relację, bliską współpracę, złożoność powiązań oraz wielostronny charakter tych relacji) (zob. Tubielewicz 2017, s. 89–100),

– kształtowanie organizacyjnej kultury wiedzy ukierunkowanej na cyrkulację wiedzy (zob. Pietruszka-Ortyl 2018, s. 334).



Rys. 3. Determinanty dzielenia się wiedzą w holdingu komunalnym

Źródło: opracowanie własne

Zaleca się także utworzenie kompleksowego systemu dyfuzji wiedzy jako podsystemu zarządzania wiedzą, obejmującego zarówno wymiar społeczny, jak i technologiczny. Sprawne funkcjonowanie tego systemu umożliwiłoby:

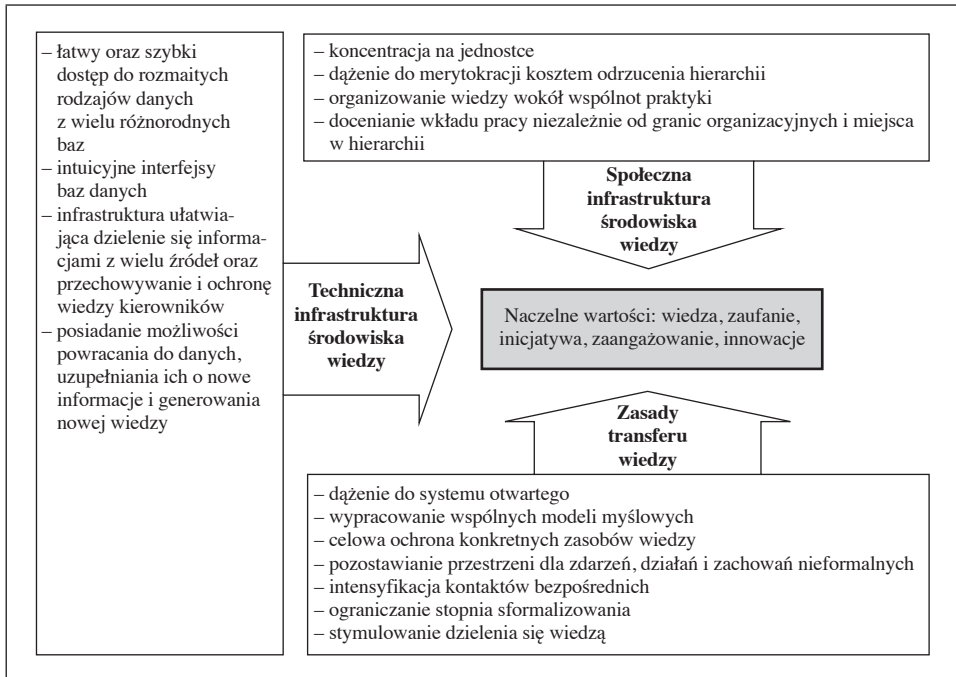
– jednoznaczne określenie zakresu realizacji procesu przepływu wiedzy z uwzględnieniem stopnia otwartości w dzieleniu się wiedzą na poziomie jednostki, grupy, organizacji, sektora,

– zwiększenie zakresu pozyskiwania wiedzy zewnętrznej,

– intensyfikację współpracy z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa (w szczególności społeczeństwem) oraz innymi spółkami tworzącymi sieć,

– prowadzenie szerszej zakrojonej działalności proekologicznej i prospołecznościowej oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako instytucji pożytku publicznego,

- wskazanie przeszkód w dzieleniu się wiedzą i ich usunięcie,
- stworzenie dogodnych warunków do przebiegu subprocesu dzielenia się wiedzą,
- stworzenie klimatu sprzyjającego dyfuzji wiedzy, a docelowo – kształtowanie kultury wiedzy.



Rys. 4. Elementy systemu dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach komunalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Krakowiak-Bal i in. 2017, s. 124–125, 198).

Wówczas system ten mógłby stanowić rozwiązanie modelowe dla większości przedsiębiorstw komunalnych, uwzględniające główne wartości, zasady szczegółowe oraz konkretne warunki społecznej i technicznej infrastruktury środowiska wiedzy odnoszące się do dyfuzji wiedzy w jednostkach komunalnych (rys. 4).

7. Podsumowanie

Podstawowym wyzwaniem, przed jakim stoją obecnie wszystkie przedsiębiorstwa komunalne, jest sprostanie wymogom dotyczącym innowacyjności technologicznej. Wiąże się to z koniecznością odpowiedniego doboru metod działania

na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Wprowadzane przekształcenia wymagają reorientacji, zwłaszcza ukierunkowania na zarządzanie wiedzą, w tym podstawowy proces z udziałem wiedzy, czyli jej dyfuzję.

Opisywaną analizę przypadku należy traktować wyłącznie pogładowo ze względu na wielkość próby badawczej i przekrój respondentów, będących w większości pracownikami niższych szczebli, częściowo oceniających również własne działania. Badania miały charakter wstępny – mogą stanowić wyłącznie wstęp do prowadzenia właściwych, wielowymiarowych badań naukowych dotyczących np.: przebiegu poszczególnych subprocesów dyfuzji wiedzy i mających na celu określenie, które z nich są oparte na wiedzy wewnętrznej, a które na wiedzy pochodzącej spoza organizacji, roli, funkcji i zadań koordynatora transferu wiedzy jako brokera wiedzy, wskazania wymiarów organizacyjnej kultury wiedzy z wyszczególnieniem właściwych dla przedsiębiorstw komunalnych, analizy dyfuzji wiedzy w kontekście oddziaływania wszystkich interesariuszy przedsiębiorstw komunalnych, funkcjonowania w strukturach sieciowych, jakimi są istniejące holdingi komunalne, opracowania zbioru wytycznych w zakresie działania zgodnie z zasadami dobrych praktyk zarządzania jednostkami komunalnymi.

Literatura

- Arif M., Al Zubi M., Gupta A.D., Egbu Ch., Walton R.O., Islam R. (2017), *Knowledge Sharing Maturity Model for Jordanian Construction Sector*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, vol. 24, nr 1, <https://doi.org/10.1108/ecam-09-2015-0144>.
- Bachor W. (2011), *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie komunalnym (w:) Podstawy ekonomiki i zarządzania w gospodarce komunalnej*, red. W. Bachor, B. Ekstowicz, Z. Grzymała, P. Jeżowski, G. Maśloch, M. Sadowy, A. Zalewski, Szkoła Główna Handlowa–Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Bendkowski J. (2016), *Jednostkowe korzyści z uczestnictwa w nieformalnych sieciach wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 89.
- Dee J., Leisyte L. (2017), *Knowledge Sharing and Organizational Change in Higher Education*, „The Learning Organization”, vol. 24, nr 5, <https://doi.org/10.1108/tlo-04-2017-0034>.
- Firlej K., Żmija D. (2014), *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Hutzschenreuter T., Horstkotte J. (2010), *Knowledge Transfer to Partners: A Firm Level Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 14, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13673271011050148>.

- Intezari A., Taskin N., Pauleen D.J. (2017), *Looking beyond Knowledge Sharing: An Integrative Approach to Knowledge Management Culture*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 21, nr 2, <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2016-0216>.
- Ishihara H., Zolkiewski J. (2017), *Effective Knowledge Transfer between the Headquarters and a Subsidiary in a MNC: The Need for Heeding Capacity*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, vol. 32, nr 6, <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2015-0109>.
- Janczewska D. (2016), *Proces zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie w aspekcie przekształcania w firmę inteligentną*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 12.
- Jędrych E. (2016), *Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 46(1).
- Joia L.A., Lemos B. (2010), *Relevant Factors for Tacit Knowledge Transfer within Organisations*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 14, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13673271011050139>.
- Kania J., Drygas M., Kutkowska B., Kalinowski J. (2011), *System transferu wiedzy dla sektora rolno-spożywczego – oczekiwane kierunki rozwoju*, „Polish Journal of Agronomy”, nr 7.
- Klarl T. (2014), *Knowledge Diffusion and Knowledge Transfer Revisited: Two Sides of the Medal*, „Journal of Evolutionary Economics”, vol. 24, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s00191-013-0319-3>.
- Kłoss-Trębaczekiewicz H., Osuch-Pajdzińska E. (2015), *Ekonomika przedsiębiorstwa komunalnego. Prawno-ekonomiczne podstawy projektowania taryf za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Kozłowski W. (2015), *Zarządzanie gospodarką komunalną*, New Europe Firma Szkoleniowa, Olsztyn.
- Kożuch B., Lenart-Gansiniec R. (2016), *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(36).
- Kraskowiak-Bal A., Łukasik P., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Ziemiańczyk U. (2017), *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, C.H. Beck, Warszawa.
- Leszczyńska D., Pruchnicki E. (2017), *Optimal Location of a Multinational Corporation Resulting from Knowledge Transfer: The General Mathematical Formulation*, „Journal of Management Development”, vol. 36, nr 9, <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0326>.
- Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009), *Knowledge Communication and Translation – a Knowledge Transfer Model*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 13, nr 3, <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>.
- Luo B.N., Lui S.S., Kim Y. (2017), *Revisiting the Relationship between Knowledge Search Breadth and Firm Innovation: A Knowledge Transfer Perspective*, „Management Decision”, vol. 55, nr 1, <https://doi.org/10.1108/md-07-2015-0327>.
- Mariano S., Awazu Y. (2017), *The Role of Collaborative Knowledge Building in the Co-creation of Artifacts: Influencing Factors and Propositions*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 21, nr 4, <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2016-0360>.
- Michalak A., Zagórowski J. (2017), *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 100, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.22>.

- Midor K., Zasadzień M., Szczeńśniak B. (2015), *Transfer wiedzy wśród pracowników działu utrzymania ruchu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 77.
- Mikuła B. (2011), *Transfer wiedzy w organizacji (w:) Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nakauchi M., Washburn M., Klein K. (2017), *Differences between Inter- and Intra-group Dynamics in Knowledge Transfer Processes*, „Management Decision”, vol. 55, nr 4, <https://doi.org/10.1108/md-08-2016-0537>.
- Narteh B. (2008), *Knowledge Transfer in Developed-developing Country Interfirm Collaborations: A Conceptual Framework*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 12, nr 1, <https://doi.org/10.1108/13673270810852403>.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2014), *Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych (w:) Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Paliszkiwicz J., Svanadze S., Jikia M. (2017), *The Role of Knowledge Management Processes on Organizational Culture*, „Online Journal of Applied Knowledge Management”, vol. 5, nr 2.
- Pietruszka-Ortyl A. (2018), *Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1(51), <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-32>.
- Purgał-Popiela J. (2017), *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji. Perspektywa filii zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, PWE, Warszawa.
- Sagan M., Zalewa P., Gorbaniuk O., Jóźwik B. (2011), *Transfer technologii i wiedzy do przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, „Gospodarka Narodowa”, vol. 247, nr 4, <https://doi.org/10.33119/gn/101098>.
- Sinell A., Iffländer V., Muschner A. (2018), *Uncovering Transfer – a Cross National Comparative Analysis*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2017-0006>.
- Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Skrzypek.pdf> (data dostępu: 20.04.2017).
- Stewart T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sveiby K.E. (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „E-mentor”, nr 2(9).
- Štrach P., Everett A.M. (2006), *Knowledge Transfer within Japanese Multinationals: Building a Theory*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 10, nr 1, <https://doi.org/10.1108/13673270610650102>.
- Tubielewicz K. (2017), *Charakterystyka powiązań sieciowych przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania strategicznego (w:) Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Tworek K., Walecka-Jankowska K., Martan J. (2016), *Komplementarny wpływ technologii informacyjnych i zarządzania wiedzą na innowacyjność organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 88.

- Wang X., Xi Y., Xie J., Zhao Y. (2017), *Organizational Unlearning and Knowledge Transfer in Cross-border M&A: The Roles of Routine and Knowledge Compatibility*, „Journal of Knowledge Management”, <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2017-0091>.
- Zhang Y., Li X., Aziz-alaoui M.A., Bertelle C., Guan J., Zhou S. (2017), *Knowledge Diffusion in Complex Networks*, „Concurrency and Computation: Practice and Experience”, vol. 29, nr 3, <https://doi.org/10.1002/cpe.3791>.

Diffusion of Knowledge in a Municipal Enterprise – a Case Study

(Abstract)

The study begins by presenting the theoretical foundations on which the concept of knowledge diffusion is based and discusses how municipal enterprises function. The central question the paper seeks to answer is how knowledge is diffused in selected municipal enterprises. The following questions were answered: What are the organizational behaviours of the managers and employees of the verified organization in the context of knowledge transfer? How frequently are individual knowledge distribution instruments used in municipal units? The main objectives of the study were: to identify conditions for the diffusion of knowledge, taking into account its subprocesses and the tools used. Second, to construct, based on the case study, a model solution covering individual elements of the knowledge diffusion system in municipal enterprises.

On the basis of the theoretical considerations, the initial identification of knowledge diffusion subprocesses occurring in a municipal enterprise was made. The research was carried out at the Municipal Water and Sewage Enterprise SA. Recommendations which were selected are in line with ideas of prosumerism, corporate social responsibility or cooptation, characteristic for the knowledge-based economy. Taking into account the special nature of municipal enterprises, a number of prompts have been selected that will be developed in the future to promote the improvement of knowledge diffusion and may also contribute to the creation of a knowledge diffusion model in such organizations.

Keywords: knowledge diffusion, subprocesses of knowledge diffusion, municipal enterprises, knowledge diffusion principles.