

Katarzyna MIDOR, Michał ZASADZIEN, Bartosz SZCZEŚNIAK

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

katarzyna.midor@polsl.pl, michal.zasadzien@polsl.pl, bartosz.szczesniak@polsl.pl

## TRANSFER WIEDZY WŚRÓD PRACOWNIKÓW DZIAŁU UTRZYMANIA RUCHU

**Streszczenie.** W zależności od fazy cyklu życia produktu wiedza pracowników związanych z realizacją produkcji, w tym także pracowników działu utrzymania ruchu, jest różnorodna i charakteryzuje się różnym zakresem transferu wiedzy, od fazy wprowadzenia na rynek, kiedy to w transferze wiedzy realizowane są działania transmisji i absorpcji wiedzy (wprowadzanie nowych technologii, z czym wiąże się np. zakup nowych urządzeń i maszyn produkcyjnych), poprzez fazę dojrzałości, kiedy to pracownicy ugruntowują i wzbogacają swoją wiedzę, przekazują ją nowym pracownikom, a także szukają nowych innowacji dla swojego wyrobu, które pozwolą wydłużyć obecność produktu na rynku.

**Słowa kluczowe:** transfer wiedzy, pracownik, utrzymanie ruchu, badania ankietowe.

## THE TRANSFER OF KNOWLEDGE AMONG EMPLOYEES OF MAINTENANCE

**Summary.** Depending on the phase of a product's life cycle, the knowledge of the employees involved in the production process, including the employees of the maintenance service department, varies and is characterised by varying degree of knowledge transfer. Starting with the product's introduction to the market, wherein the actions of knowledge transmission and absorption are realised (introducing new technologies connected with e.g. purchase of new production machines and devices), through the maturity phase, in which the employees strengthen and expand their knowledge, convey it to new employees as well as search for new innovations to the product which would allow it to last longer on the market.

**Keywords:** knowledge transfer, employee, maintenance, surveys.

## 1. Pracownik wiedzy

Transfer wiedzy jest jednym z kluczowych procesów z udziałem wiedzy [1]. Dzięki niemu ludzie są stanie pozyskiwać wiedzę, a organizacje rozpowszechniać i wykorzystywać ją w różnych swoich częściach w tym samym czasie. Transfer wiedzy jest także podstawą kreowania wiedzy. W szczególny sposób wskazuje na to japoński pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy. Jest to model idealny i składa się z pięciu faz: (1) dzielenie się wiedzą ukrytą, (2) szukanie pomysłów, (3) potwierdzanie pomysłów, (4) budowanie wzorca, (5) wyrównywanie poziomów wiedzy.

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w naturalny sposób prowadzą do ewolucji poglądów na temat roli pracowników wiedzy (*knowledge workers*) w przedsiębiorstwie. Okazuje się bowiem, że tradycyjne źródła sukcesu, takie jak: produkt, technologia, kapitał finansowy, tracą na znaczeniu na rzecz zasobów personalnych firmy [2]. Obecnie podstawą sukcesu firmy stają się pracownicy wiedzy. Pojęcie wiedzy należy rozumieć bardzo szeroko, jest to zarówno wiedza teoretyczna, jak i praktyczna, wiedza pozwalająca pracownikowi wykonywać powierzone mu zadania, ale przede wszystkim wiedza, która pozwala mu dostrzegać problemy i inicjować zmiany. Pakiet wiedzy, który pracownik nabywa w trakcie procesu uczenia zarówno indywidualnego (samokształcenie), jak i zbiorowego (szkolenia, edukacja), pozwala mu stopniowo stawać się „pracownikiem wiedzy” (*knowledge worker*). Autorem określenia jest P. Drucker (1960) [3]. Jedną z najbardziej znanych definicji pracownika wiedzy jest definicja stworzona przez T.H. Davenporta [4], w której stwierdza, że *knowledge workers* mają wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez nich praca wymaga tworzenia, dystrybucji i wykorzystania wiedzy. Z definicji tej wynika, że pracownik implementuje wiedzę w trakcie wykonywania pracy, co dodajmy, przyczynia się do poprawy efektywności firmy. Z kolei M. Armstrong wskazuje, że pracownicy, którzy systematycznie nabywają wiedzę stają się pracownikami o wysokim poziomie wiedzy, czyli mają wysoki poziom wykształcenia, umiejętności specjalistyczne i zdolność do rozpoznawania oraz rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie [5]. Pracownicy wiedzy są fachowcami, lecz różnią się od tradycyjnego rozumienia terminu „fachowiec” tym, że cechuje ich intelektualna przedsiębiorczość. Ich zadaniem jest bowiem produktywnie wykorzystywanie i wymiana wiedzy. Umieją dostosować wiedzę do konkretnych wymagań przedsiębiorstwa, a nawet tworzyć jej zasoby dla przyszłych strategii. Zarządzanie wiedzą w dzisiejszych organizacjach ma także istotne znaczenie dla systemów związanych z zarządzaniem jakością, co powoduje wzrost jakości produktów dostarczanych na rynek [6, 7].

We współczesnych organizacjach istotnym elementem stają się także metody zarządzania wiekiem. W Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Holandii czy Anglii coraz więcej firm zaczyna wprowadzać takie metody, nastawione na utrzymanie zatrudnienia osób, które

przekroczyły 50. rok życia, wraz z zachowaniem efektywności ich pracy. Najogólniej rzecz ujmując, chodzi o to, aby maksymalnie wykorzystać profity wynikające z zatrudniania pracowników w różnym wieku, aby wykorzystać pracę w zespole z uwzględnieniem zróżnicowania wiekowego pracowników. Dzięki temu pracodawca zapewnia transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników. Wzajemna wymiana doświadczeń obejmuje przepływ informacji i upowszechnianie umiejętności w obu kierunkach. 50+ przekazują młodszym tajniki zawodu, pamięć instytucjonalną, tradycje firmy, młodzi zaś przekazują nową wiedzę teoretyczną, umiejętności dotyczące nowych technologii itp.

## **2. Transfer wiedzy wśród pracowników badanej firmy**

Badania były prowadzone w przedsiębiorstwie produkującym rury preizolowane stalowe z płaszczem zewnętrznym wykonanym z PP-HD (polipropylen wysokiej gęstości) i PP-LD (polipropylen niskiej gęstości), o średnicach od 20 mm do 1100 mm, na potrzeby przemysłu ciepłowniczego.

Strategicznymi maszynami dla przedsiębiorstwa są między innymi: ekstrudery (wytłaczarki tworzywa sztucznego), za pomocą których produkuje się rury stanowiące płaszcz zewnętrzny, oraz bław mouldery – rozdmuchiarki odcinków rur kołnierzy zewnętrznych, których nie można wykonać za pomocą ekstruderów.

Przedsiębiorstwo zatrudnia ok. 500 osób w wydziałach produkcyjnych oraz 40 pracowników utrzymania ruchu.

W ramach przeprowadzonych badań zidentyfikowano stan aktualny transferu wiedzy pomiędzy pracownikami wydziału utrzymania ruchu w wybranym przedsiębiorstwie, analizując dokumentację z zakresu szkoleń i wdrażania nowych pracowników, oraz przeprowadzono wywiad bezpośredni z pracownikami UR. Wyniki tych działań pozwoliły na stwierdzenie, że firma, pomimo iż jest częścią duńskiego koncernu, nie ma wytycznych dotyczących zarządzania wiedzą od centrali. Centrala wpływa jedynie na technologię oraz na rodzaj wytwarzanych produktów. Wszystkie inne kwestie zostawia zarządowi znajdującemu się w Polsce, dlatego też wszystkie aspekty związane z organizacją pracy i sposobem zarządzania są realizowane według ustaleń polskich menedżerów zatrudnionych w firmie.

Nowo zatrudniony pracownik w pierwszych dniach pracy zapoznaje się z instrukcjami utrzymania ruchu, procedurą organizacji pracy przy usuwaniu awarii urządzeń technicznych oraz wykonywaniu zabiegów eksploatacyjnych przy urządzeniach i instalacjach energetycznych oraz urządzeniach technicznych pracujących w ciągach technologicznych, a także postępowania z materiałami niebezpiecznymi na każdym etapie cyklu produkcji, instrukcjami BHP stanowiska elektromechanik i elektryk.

W firmie ze względu na rodzaj prowadzonej działalności najważniejszym szkoleniem przy przyjęciu do pracy jest szkolenie BHP, aby zapewnić bezpieczeństwo pracownikowi. Po ok. dwóch tygodniach kierownik weryfikuje podczas luźnej rozmowy stopień znajomości instrukcji. W przypadku stwierdzenia braku wiedzy pracownik jest oddelegowany od swoich obowiązków do czasu zaznajomienia się z instrukcjami (jest to zazwyczaj 1 dzień roboczy).

Każdy nowo zatrudniony pracownik zostaje otoczony opieką na okres ok. 6 miesięcy przez doświadczonego pracownika, który ma zapewnić mu zaznajomienie się z firmą, jej strukturą, organizacją, położeniem poszczególnych oddziałów i z obowiązkami, jakie będzie miał realizować. Podczas tego okresu obserwuje się, w jaki sposób nowo zatrudniony wykonuje zadania mu powierzone. Po tym okresie kierownik proponuje ewentualne szkolenia lub kursy podnoszące jego kwalifikacje albo nie przedłuża z nim umowy.

W wyniku przeprowadzonego wywiadu z pracownikami UR, w szczególności z kierownikiem, 3 brygadzystami i 4 pracownikami, zauważono, że pracownicy nie bardzo rozumieją pojęcie transferu wiedzy. Wiedza kojarzy im się przede wszystkim z informacją, to znaczy gdzie, co i kiedy należy zrobić. Pytani jednak, po zastanowieniu uświadamiali sobie, że podczas ich codziennej pracy wymieniają się wiedzą, czasami nie mając świadomości tego zjawiska. Może to oznaczać, że firma nie ma programu zarządzania wiedzą swoich pracowników.

W wyniku wywiadu zidentyfikowano także źródła wiedzy występujące w firmie. Są to przede wszystkim:

1. instrukcja utrzymania ruchu,
2. procedura organizacji pracy przy usuwaniu awarii urządzeń technicznych oraz wykonywaniu zabiegów eksploatacyjnych przy urządzeniach i instalacjach energetycznych oraz urządzeniach technicznych pracujących w ciągach technologicznych, a także postępowania z materiałami niebezpiecznymi na każdym etapie cyklu produkcji,
3. instrukcja BHP stanowiska elektromechanik,
4. instrukcja BHP stanowiska elektryki,
5. karty pracy dotyczące przeglądów planowanych,
6. samodoskonalenie się pracowników,
7. szkolenia pracowników,
8. charakterystyka surowców niebezpiecznych używanych do produkcji dostarczana przez producenta.

### **3. Przeprowadzone badania ankietowe**

W celu identyfikacji i analizy stanu aktualnego transferu wiedzy przeprowadzono ankietę, która była skierowana do pracowników wydziału utrzymania ruchu i do personelu zarządzającego tym wydziałem. W badaniu ankietowym wzięło udział łącznie 35 pracowników z 40

zatrudnionych w dziale utrzymania ruchu, co stanowi 87,5% populacji, oraz 9 pracowników będących na stanowiskach kierowniczych (kierownik, brygadziści, koordynator, automatyk).

Ankieta dla pracowników zawierała 27 pytań związanych z powszechnie rozumianym transferem wiedzy, w tym o mechanizmy pobudzające pracowników do wymiany wiedzy pomiędzy współpracownikami. Treść tych pytań przedstawiono w tabeli 1. Pracownicy zostali poproszeni o ocenę w skali pięciostopniowej częstotliwości występowania poszczególnych zjawisk.

Tabela 1

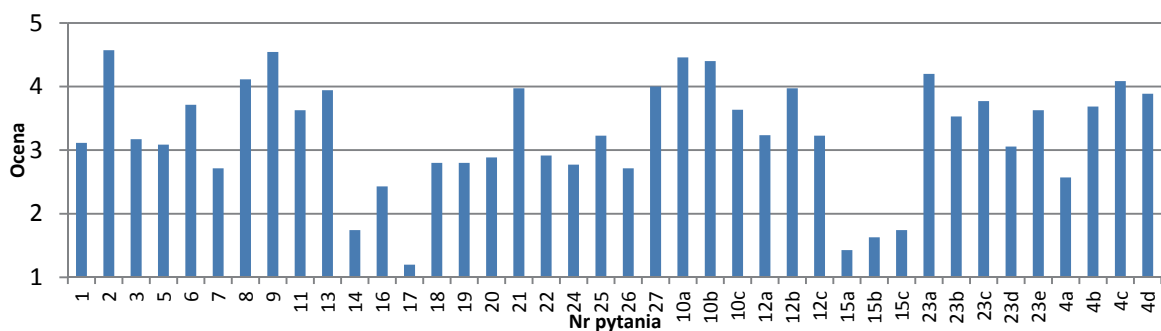
Pytania zawarte w ankiecie skierowanej do pracowników wydziału utrzymania ruchu

Lp.	Pytanie
1	Czy szkolenie przy przyjęciu do pracy ułatwiło Panu wykonywanie obowiązków na zajmowanym stanowisku?
2	Czy widzi Pan potrzebę poszerzania swojej wiedzy zawodowej?
3	Czy samodzielnie (poza godzinami pracy) rozszerza Pan swoją wiedzę potrzebną w pracy zawodowej?
4	Jeśli w pytaniu 3 odpowiedź była 2-5, to w jaki sposób?
a	literatura fachowa
b	internet
c	rozmowy z fachowcami
d	obserwacja fachowców przy pracy
5	Jak często firma organizuje kursy i szkolenia rozszerzającą wiedzę pracowników?
6	Czy kursy i szkolenia wnoszą nową wiedzę potrzebną do wykonywania pracy?
7	Czy firma wystarczająco motywuje pracownika do poszerzania wiedzy potrzebnej na stanowisku pracy?
8	Czy będąc nowo zatrudnionym pracownikiem, współpracownicy chętnie dzielili się swoją wiedzą?
9	Jak bardzo jest Pan skłonny do dzielenia się swoją wiedzą z innymi pracownikami?
10	Jeśli w powyższym pytaniu odpowiedź była 2-5, to proszę podać w jaki sposób?
a	luźna rozmowa
b	praktyczna nauka na stanowisku pracy
c	dzielenie się źródłami wiedzy (książki, strony internetowe, dokumentacja techniczna)
11	Jak często, przyjeżdżając do innej lokalizacji, spotyka się Pan z chęcią przekazywania wiedzy?
12	Z czyjej inicjatywy następuje przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami?
a	z inicjatywy przełożonych
b	z inicjatywy zainteresowanego poszerzeniem wiedzy
c	z inicjatywy posiadającego wiedzę
13	Czy widzi Pan potrzebę przekazywania wiedzy współpracownikom?
14	Czy organizowane są spotkania pracowników, na których jest możliwość wymiany wiedzy pomiędzy współpracownikami?
15	Co Panu przeszkadza w wymianie wiedzy pomiędzy współpracownikami?
a	osobisty stosunek do danej osoby
b	obawa przed utratą autorytetu
c	brak zainteresowania wśród współpracowników

cd. tabeli 1

16	Czy wg Pana osoby opuszczające firmę (zwolnienia, emerytura, renta) przekazują pozyskaną wiedzę pozostającym pracownikom?
17	Jak często miał Pan okazję współpracować z pracownikami zatrudnionymi w zagranicznych oddziałach koncernu?
18	Jeśli w 17 pytaniu odpowiedź była 2-5, to jak oceniłby Pan transfer wiedzy przekazywany polskim pracownikom?
19	Jeśli w 17 pytaniu odpowiedź była 2-5, to jak oceniłby Pan transfer wiedzy przekazywany zagranicznym pracownikom?
20	Czy jest Pan zobowiązany do przekazywania wiedzy zdobytej na kursach i szkoleniach swoim współpracownikom?
21	Czy przekazuje Pan swoją wiedzę zdobytą samodzielnie innym pracownikom?
22	Czy przełożeni doceniają Pana starania w zdobywaniu nowej wiedzy?
23	Proszę podać obszar wiedzy przekazywany pomiędzy pracownikami:
a	sposób wykonania zadania (naprawa, konserwacja, przegląd)
b	gdzie szukać potrzebnych informacji
c	w jaki sposób pozyskać materiały, narzędzia, części zamienne
d	z kim się kontaktować w przypadku wystąpienia awarii
e	jakie zastosować narzędzia, części zamienne, materiały
24	Czy instrukcja TPM daje Panu wystarczającą wiedzę do wykonywania zadania?
25	Czy szczegółowość instrukcji TPM jest wystarczająca, aby wykonać zadanie przez pracownika UR?
26	Czy instrukcje są dla Pana pomocne przy wykonywaniu zadań TPM?
27	Jak często zdarza się Panu przekazywać wiedzę współpracownikom kosztem wydłużenia czasu naprawy?

Na rysunku 1 pokazano otrzymane wyniki z ankiety skierowanej do pracowników wydziału utrzymania ruchu.



Rys. 1. Wyniki przeprowadzonej ankiety skierowanej do pracowników utrzymania ruchu  
Fig. 1. Results of the survey addressed to the employees of the maintenance service department

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że wysokie wartości (4 i powyżej), oznaczające dużą częstotliwość występowania zjawiska, otrzymały pytania związane z potrzebą poszerzania i zdobywania wiedzy zawodowej, chęcią do dzielenia się wiedzą z nowymi pracownikami, zdobytą również samodzielnie. Analizując uzyskane wyniki, można także zaobserwować, że najczęstszym sposobem poszerzania wiedzy jest rozmowa z fachowcami i ich obserwacja podczas pracy, natomiast najczęściej przekazywany obszar wiedzy jest związany ze sposobem wykonania zadania. Z przeprowadzonego badania wynika również, że występuje często zjawisko przekazywania wiedzy kosztem wydłużania czasu pracy.

Wysokie oceny w powyższych pytaniach oznaczają, że pracownicy są zainteresowani wzogacaniem swojej wiedzy i wykazują skłonność do dzielenia się nią (pytanie 9 ma ocenę ponad 4,5). Czynią to, przede wszystkim obserwując i rozmawiając z doświadczonymi pracownikami (pytanie 4). Warto zaznaczyć, iż wysokie oceny otrzymały pytania dotyczące obszarów przekazywania swojej wiedzy, takie jak: jak wykonać, gdzie szukać informacji i jakie stosować narzędzia (pytanie 23), co niestety odbywa się kosztem wydłużania się czasu pracy (pytanie 27).

Należy także przeanalizować zagadnienia, które otrzymały najniższą częstotliwość występowania (poniżej 2). Są to pytania związane z organizowaniem spotkań przez przełożonych, podczas których jest możliwość wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami (pytanie 14) oraz możliwość wymiany wiedzy z kolegami pracującymi w innych, zagranicznych oddziałach firmy (pytanie 17). Rzadkie występowanie tych zjawisk powinno zostać zauważone przez menedżerów i skłonić ich do stworzenia dostępu do wiedzy fachowców pracujących w różnych oddziałach firmy. Warta odnotowania jest także uzyskana mała częstotliwość występowania zjawiska związanego z zakłóceniami w wymianie wiedzy pomiędzy współpracownikami. Oznacza to, że w codziennym funkcjonowaniu pracowników nie zauważają oni blokady związanej z osobistymi uwarunkowaniami wymiany wiedzy wśród współpracowników.

Ankieta skierowana do osób zarządzających miała 15 pytań. Pytania były związane ze sposobami motywowania pracowników do wymiany wiedzy i do szukania przez nich różnych źródeł wiedzy. Kierownicy zostali poproszeni o ocenę w skali pięciostopniowej częstotliwości występowania poszczególnych zjawisk w firmie. Pytania te są zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2

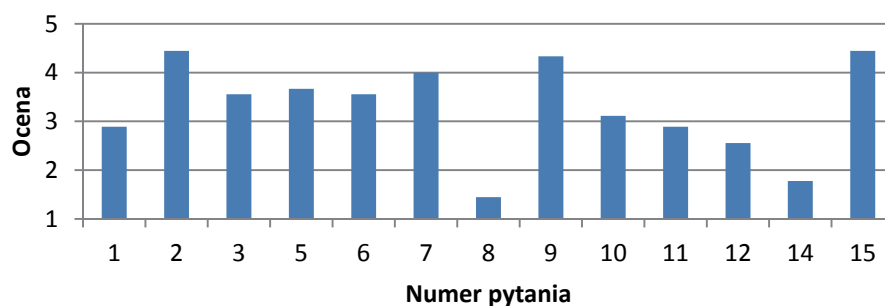
Pytania zawarte w ankiecie skierowanej do osób zarządzających  
wydziałem utrzymania ruchu

Lp.	Pytanie
1	Czy według Pana szkolenie wstępne pracowników przy przyjęciu do pracy jest wystarczające do wykonywania przez nich obowiązków na zajmowanym stanowisku?
2	Czy widzi Pan potrzebę poszerzania wiedzy zawodowej swoich pracowników?
3	Czy skłania Pan pracowników do samodzielnego poszerzania wiedzy (poza godzinami pracy) potrzebnej do wykonywania ich obowiązków?
4	Jeśli w pytaniu 3 odpowiedź była 2-5, to w jaki sposób? Proszę podać przykłady
5	Czy według Pana Firma zapewnia wystarczającą ilość kursów i szkoleń rozszerzającą wiedzę pracowników?
6	Czy Pan weryfikuje wiedzę pracowników zdobytą na szkoleniach i kursach?
7	Czy zauważa Pan zainteresowanie uczestnictwem w kursach i szkoleniach wśród swoich pracowników?
8	Czy musi Pan stymulować swoich pracowników do dzielenia się wiedzą z nowo zatrudnionymi pracownikami?

cd. tabeli 2

9	Jak ważne jest dla Pana zjawisko transferu wiedzy pomiędzy pracownikami?
10	Czy zauważa Pan, że nowo zatrudnieni pracownicy wnoszą nową, przydatną wiedzę do przedsiębiorstwa?
11	Czy według Pana młodzi wiekiem pracownicy chętniej niż starsi dzielą się swoją wiedzą?
12	Czy spotkał się Pan ze zjawiskiem przyływu wiedzy pomiędzy zagranicznymi oddziałami koncernu (z lub do Polski)?
13	Jakie formy motywacji zaproponowałby Pan, aby podnieść skuteczność wymiany wiedzy wśród pracowników?
14	Czy konieczne jest nakłanianie doświadczonych pracowników do przekazania swojej wiedzy współpracownikom?
15	Czy widzi Pan potrzebę sformalizowania (procedury, instrukcje, bazy wiedzy) przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami?

Na rysunku 2 przedstawiono otrzymane wyniki z ankiety skierowanej do personelu zarządzającego wydziałem utrzymania ruchu.



Rys. 2. Wyniki przeprowadzonej ankiety skierowanej do personelu zarządzającego wydziałem utrzymania ruchu

Fig. 2. Results of the survey addressed to the managers of the maintenance service department

Analiza wyników zamieszczonych na rysunku 2 wskazuje, że menedżerowie najczęściej zauważają w firmie zjawiska związane z potrzebą poszerzania wiedzy przez pracowników (pytanie 2) oraz znaczne zainteresowanie pracowników szkoleniami i kursami (pytanie 7). Istotnym elementem wynikającym z przeprowadzonego badania jest zauważenie przez kierowników działu utrzymania ruchu ważności transferu wiedzy pomiędzy pracownikami (pytanie 9). Menedżerowie zauważyli także konieczność sformalizowania przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami (pytanie 15).

Najniższą wartość otrzymało pytanie 8, dotyczące konieczności pobudzania pracowników do przekazywania wiedzy nowo zatrudnionym, oraz 14, mówiące o nakłanianiu pracowników do przekazywania wiedzy. Jest to bardzo komfortowa sytuacja, ponieważ wskazuje, że nie ma potrzeby specjalnego motywowania pracowników do wymiany wiedzy między pokoleniami wśród zatrudnionych w wydziale utrzymania ruchu. Można zatem wysunąć wniosek, że kierownicy dostrzegają chęci pracowników do dzielenia się wiedzą, powinni zatem stworzyć im dogodne warunki do transferu wiedzy.



#### 4. Podsumowanie

Podsumowując wyniki uzyskane z przeprowadzonych badań ankietowych, można stwierdzić, że w analizowanej firmie pracownicy zatrudnieni w dziale UR mają świadomość potrzeby dzielenia się wiedzą i robią to z własnej inicjatywy. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonej ankiety zarówno wśród pracowników, jak i wśród kierowników. Jest to bardzo znacząca informacja dla menedżerów firmy. Brakuje im jednak narzędzia, które by pomogło i ułatwiło im przekazywanie wiedzy między pokoleniami i podnoszenie ich kwalifikacji. Dlatego kierownictwu działu UR zostało zaproponowane przez autorów artykułu opracowanie narzędzia informatycznego, które by pozwoliło na gromadzenie doświadczeń i wiedzy z każdego zdarzenia przez pracowników. Powstała baza byłaby zbiorem najlepszych praktyk związanych z usuwaniem awarii maszyn i urządzeń występujących w przedsiębiorstwie, co w zdecydowany sposób podniosłoby efektywność pracy wydziału utrzymania ruchu w analizowanym przedsiębiorstwie.

*Artykuł został przygotowany w ramach badań statutowych pod tytułem „Transfer wiedzy w cyklu życia produktu”, symbol pracy BK-203/ROZ3/2013, który był realizowany na Politechnice Śląskiej, w Instytucie Inżynierii Produkcji.*

#### Bibliografia

1. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Difin, Warszawa 2004.
2. Midor K., Szczęśniak B., Zasadzień M.: The identification and analysis of problems within a scope of cooperation between traffic maintenance department and production department. Scientific Journals Maritime University of Szczecin, No. 24, 2010, p. 48-52.
3. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A.: Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 13.
4. Davenport T.H.: Thinking for a Living. How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2005, p. 10, 22.
5. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 166-168.
6. Ligarski M.J.: Problem identification method in certified quality management systems. Quality & Quantity, 46, 2012, p. 315-321.
7. Molenda M.: Rating of quality management in selected industrial companies. Scientific Journals – Maritime University of Szczecin, No. 27, Szczecin 2011 p. 105-111.

**Abstract**

In the presented article special attention has been paid to the transfer of knowledge between the different generations of employees in the maintenance service department, which consists in the flow of information and spread of abilities in both directions. The older employees who are about to leave pass on to the younger ones the secrets of their profession, institutional memory, technological knowledge; the young employees, on the other hand, transfer onto them the new “theoretical” knowledge, abilities connected with new technologies, etc.