

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2018, nr 3 (75)



Monika Stelmaszczyk, *W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa – efekt podwójnej mediacji*, „e-mentor” 2018, nr 3(75), s. 63–71, <http://dx.doi.org/10.15219/em75.1364>.



W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa – efekt podwójnej mediacji

Monika Stelmaszczyk*

Zdolność absorpcyjna, postrzegana jako umiejętność nabywania, przyswojenia, przetworzenia oraz wykorzystania w praktyce wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych, silnie oddziałuje na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstw. Dotychczasowe badania nad tą kategorią zdolności nadal mają charakter fragmentaryczny. Dostrzegana jest potrzeba identyfikacji mechanizmów ją kreujących. Dlatego celem przeprowadzonego badania była weryfikacja zależności występujących pomiędzy wewnątrzorganizacyjnym dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa w warunkach zaistnienia dwóch mediatorów: satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego. Wyniki analizy świadczą przede wszystkim o tym, że wewnątrzorganizacyjna absorpcja i transmisja wiedzy wywołują wzrost satysfakcji z pracy, w wyniku czego wzrasta zaangażowanie organizacyjne, dzięki któremu dostrzegalny jest wzrost zdolności absorpcyjnej badanego przedsiębiorstwa. Rozpoznany efekt podwójnej mediacji stanowi wkład w rozwój literatury z zakresu zarządzania strategicznego.

Wprowadzenie

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podkreślana jest niezwykle ważna rola, jaką w budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej odgrywają zdolności dynamiczne (Teece, 2012, s. 1395–1401). Uwagę zwraca również szeroko pojęta wiedza, która dla wielu organizacji staje się najcenniejszym zasobem (Dai, Goodale, Byun, Ding, 2018, s. 265–294). Umiejętność jej identyfikacji, pozyskania i właściwego wykorzystania często decyduje o przetrwaniu przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu (Tallman, Jenkins, Henry, Pinch, 2004, s. 258–271).

W tym kontekście na czołową pozycję wysuwa się zdolność absorpcyjna, utożsamiana z umiejętnością nabywania oraz wykorzystywania wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. Zdolność ta umożliwia przedsiębiorstwu integrowanie wiedzy zewnętrznej z wiedzą wewnętrzną, dzięki czemu powiększana jest wiedza bazowa. Natomiast brak zdolności do takiej integracji może negatywnie oddziaływać na efekty

funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości (De Nicolai, Ramirez, Tidd, 2016, s. 57–65).

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw docenia użyteczną wiedzę pochodzącą z zewnątrz. W ostatnich latach wiele z nich przestało polegać tylko i wyłącznie na wiedzy generowanej w obrębie organizacji, stawiając na współpracę z partnerami dysponującymi komplementarnymi jej zasobami. Zewnętrzne źródła wiedzy mają kluczowe znaczenie dla innowacji czy też przewidywania przyszłych postępów technologicznych. Przedsiębiorstwa intensywnie wykorzystujące wiedzę zewnętrzną dostarczają mnóstwo kreatywnych pomysłów, które służą rozwiązywaniu złożonych problemów. Tym samym zdolność absorpcyjna jest aktualnie uważana za obiecujący obszar badawczy (Ahn, Ju, Moon, Minshall, Probert, Sohn, Mortara, 2016, s. 1009–1028). Polega na uznaniu wartości wiedzy znajdującej się w otoczeniu organizacji, przyswojeniu jej oraz wykorzystaniu do realizacji wytyczonych celów (Tortoriello, 2015, s. 586–597).

Wyniki analiz 289 publikacji przeprowadzonych przez P.J. Lane i in. (2006, s. 833–863) świadczą o tym, że tylko kilku badaczy poszukiwało czynników (mechanizmów) kreujących zdolność absorpcyjną. Pogląd ten potwierdzają H.W. Volberda i in. (2010, s. 931–951) – autorzy obszernej bibliometrycznej 1213 prac. Zarówno oni, jak i M. Tortoriello (2015, s. 586–597) uważają, że istnieje konieczność podjęcia dalszych badań nad tą kategorią zdolności, w celu znalezienia czynników ją napędzających.

Badacze wskazują na zależności zachodzące między zdolnością absorpcyjną a bazową wiedzą przedsiębiorstwa. Zwracają również uwagę na jej bezpośredni lub pośredni związek z procesem dzielenia się wiedzą (Kang, Lee, 2017, s. 219–232). Mimo dotychczasowych badań poświęconych tym kwestiom, w zaskakująco niewielu analizach wykazano właściwe dopasowanie pomiędzy wskazanymi zmiennymi. Jeszcze mniej badań poświęcono procesowi dzielenia się wiedzą oraz wpływowi tej aktywności na zdolność asymilacji i wykorzystania w praktyce wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych w kontekście polskich przedsiębiorstw.

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Niezbadaną pozostaje rola satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego w kształtowaniu relacji między rozpatrywaną zmienną niezależną a zmienną zależną. Celem rozważań w niniejszym opracowaniu jest zatem identyfikacja mechanizmów kreujących zdolność absorpcyjną poprzez weryfikację zależności występujących pomiędzy wewnątrzorganizacyjnym dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa, w warunkach zaistnienia satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego w roli mediatorów.

Zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa a wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą

Zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa (*absorptive capacity*) jest – według M.W. Cohen i D.A. Levinthal (1990, s. 128) – umiejętnością identyfikacji, asymilacji i zastosowania użytecznej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych. L. Kim (1997, s. 86–100) uznaje, że jest to umiejętność uczenia się i rozwiązywania problemów. Natomiast S.A. Zahra i G. George (2002, s. 185–203) utożsamiają zdolność absorpcyjną ze zbiorem organizacyjnych rutyn i procesów, wskazując na jej cztery wymiary: nabycie, asymilację, transformację oraz eksploatację wiedzy zewnętrznej. Ich zdaniem wymiary te są zdolnościami organizacyjnymi, które generują swój wzajemny wzrost w celu uzyskania zdolności absorpcyjnej.

Pierwszy wymiar, to jest nabycie wiedzy zewnętrznej, wymaga jej wcześniejszego rozpoznania i oceny. Odkrywając nową wiedzę, przedsiębiorstwo musi oszacować jej wartość i znaczenie. Zdolność oceny nowej wiedzy jest kluczowa i silnie związana z zawodowymi doświadczeniami pracowników oraz ich umiejętnościami poznawczymi (Gebauer, Worch, Truffer, 2012, s. 57–73). Natomiast asymilacja, czyli przyswojenie wiedzy, polega na analizie i zrozumieniu informacji pochodzących ze źródeł zewnętrznych. Występuje wtedy, gdy członkowie przedsiębiorstwa zaczynają współpracować w celu zrozumienia nowo zinternalizowanej wiedzy (Batarseh, Usher, Daspit, 2017, s. 1342–1361). Asymilacja jako proces poznawczy jest integralną częścią transferu wiedzy i w dużym stopniu zależy od złożoności tej kategorii zasobu. Z kolei transformacja polega na łączeniu posiadanej wiedzy z wiedzą nowo nabytą i zasymilowaną (Zahra, George, 2002, s. 185–203); żeby było to możliwe, część wiedzy bazowej musi być powiązana z nowo nabytą wiedzą. Ostatnim wymiarem jest eksploatacja, czyli zastosowanie pozyskanej wiedzy w praktyce. Umożliwia ona rozbudowę istniejących kompetencji lub/i tworzenie nowych w oparciu o wykorzystanie nabytej i przekształconej wiedzy zewnętrznej.

W niniejszych rozważaniach zdolność absorpcyjna rozumiana będzie zatem jako umiejętność identyfikacji i nabycia, przyswojenia, przetworzenia oraz wykorzystania w praktyce wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych.

Żeby zidentyfikować, przyswoić i wykorzystać nową wiedzę, przedsiębiorstwo musi posiadać wewnętrzną bazę, do której będzie dołączać nowo nabytą wiedzę zewnętrzną. Co więcej, wśród różnorodnych wewnętrznych zasobów wiedzy, którymi dysponuje, musi znajdować się wiedza mająca związek z tą, którą zamierza nabyć. To ona jest niezbędna do rozpoznania nowych, cennych, zewnętrznych okazji. Innymi słowy, wcześniejsza (bazowa) wiedza pozwala na absorpcję nowej wiedzy tylko wówczas, jeżeli jakaś jej część jest ściśle powiązana z wiedzą nowo pozyskiwaną (Cohen, Levinthal, 1990, s. 128–152). Zatem kreatywne wykorzystanie nowej wiedzy będzie możliwe, jeżeli wiedza bazowa będzie zróżnicowana, aczkolwiek po części nadal powiązana z zasobem absorbowanym ze źródeł zewnętrznych. Zakres wcześniejszej wiedzy, którą posiada przedsiębiorstwo, stanowi zatem siłę napędową jego zdolności absorpcyjnej (Volberda, Foss, Lyles, 2010, s. 931–951).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zdolność absorpcyjna uzależniona jest od wiedzy, którą dysponuje przedsiębiorstwo. Wiadomo również, że wiedza bazowa oraz wiedza nowo pozyskana wpływają na wydajność. Jest ona większa, jeżeli pracownicy przekazują sobie informacje, skuteczne praktyki, spostrzeżenia, dzielą się ze sobą doświadczeniami, preferencjami, wyciągniętymi wnioskami czy też odczuciami (Liao, Fei, Chen, 2007, s. 340–359). Oznacza to, że wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą bazową oraz wiedzą nabytą z zewnątrz odgrywa istotną rolę. Powstaje jednak pytanie: czy wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą może w sposób bezpośredni oddziaływać na zdolność absorpcyjną całego przedsiębiorstwa?

Wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą uaktywnia się z chwilą, kiedy uczestnicy organizacji przekazują swoją wiedzą dobrowolnie oraz chętnie pozyskują potrzebne im informacje od innych. Poprzez taki proces interakcji nabywają zasób, który zwiększa ich umiejętności oraz zachęca do uczestniczenia w procesie organizacyjnego uczenia się (Chiang, Hung, 2010, s. 292–299). Z kolei Lane i in. (2006, s. 856) wskazują na różne typy organizacyjnego uczenia się. Wyróżniają uczenie: eksploracyjne, transformatywne oraz eksploatacyjne. Poprzez uczenie eksploracyjne rozumieją nabycie wiedzy zewnętrznej i utożsamiają je z potencjalną zdolnością absorpcyjną. Uczenie transformatywne odpowiada utrzymaniu wiedzy w czasie. Łączy ono uczenie eksploracyjne z eksploatacyjnym. I wreszcie uczenie eksploatacyjne, odnoszące się do zastosowania nabytej wiedzy, odpowiada koncepcji realizowanej zdolności absorpcyjnej (Ferrerres-Méndez, Fernández-Mesa, Alegre, Therelationship, 2016, s. 48–61). Skoro wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą wpływa na proces organizacyjnego uczenia się, a zdolność absorpcyjną można utożsamzić z uczeniem się na poziomie organizacji, należy przypuszczać, że wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą może kreować zdolność absorpcyjną przedsiębiorstwa. Dlatego punkt wyjścia do dalszych rozważań stanowi założenie, że wewnątrzorganizacyjne dzielenie się

wiedzą jest czynnikiem skutecznie wspierającym zdolność absorpcyjną przedsiębiorstwa.

Wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą (*intra-organizational knowledge sharing*) jest mechanizmem rozpowszechniania wiedzy pomiędzy pracownikami/zespołami danej organizacji. Umożliwia wymianę informacji, pomysłów, sugestii i doświadczeń, w efekcie czego powstaje nowa wiedza (Bartol, Srivastava, 2002, s. 64–76). Ponadto, wiedza jest często wysoce osobista (Davenport, Prusak, 2000, s. 5) i w tym przypadku przekazywana jest przede wszystkim drogą bezpośredniej wymiany między określonymi osobami (Probst, Raub, Romhardt, 2012, s. 146). Utożsamiana jest wówczas z rozmową z kolegami, dzięki której wszyscy mogą zrobić coś lepiej, szybciej lub skuteczniej (Lin, 2007, s. 315–332). W efekcie takiej rozmowy, to jest wzajemnej wymiany wiedzy, pracownicy tworzą wspólnie nową wiedzę (Ozer, Vogel, 2015, s. 134–161).

Dzielenie się wiedzą jest procesem, który obejmuje etap transmisji (*knowledge donating*) i absorpcji (*knowledge collecting*). Działania te oparte są na wzajemnych relacjach, które odnoszą się do przekazywania swojej wiedzy innym, jak również przyjmowania wiedzy od innych uczestników organizacji (Van den Hooff, Van Weenen, 2004, s. 13–24). Innymi słowy, transmisja sprowadza się do pobrania wiedzy z jej bazy lub innego źródła i przekazania jej odbiorcy (Zacher, Jimmieson, 2013, s. 92–106). Następnie występuje absorpcja transmitowanego zasobu, czyli akceptacja otrzymanej wiedzy, jej przyswojenie i wykorzystanie (Cavaliere, Lombardi, 2015, s. 141–163). Uwzględniając niniejszy podział, zaproponowano hipotezy, które są podstawową przesłanką niniejszego badania:

H1: Istnieje pozytywna zależność między wewnątrzorganizacyjną transmisją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa.

H2: Istnieje pozytywna zależność między wewnątrzorganizacyjną absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa.

Satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne w roli mediatorów

Satysfakcja z pracy (*job satisfaction*) jest przyjemnym czy też pozytywnym stanem emocjonalnym, wynikającym z postrzegania swojej pracy (lub posiadanego doświadczenia zawodowego) w kategoriach takiej, która umożliwia realizację celów zgodnych z potrzebami jednostki (Locke, 1976, s. 1295–1349). Odzwierciedla ona stopień, w jakim ludzie lubią swoją pracę (*satisfaction*) lub jej nie lubią (*dissatisfaction*) (Spector, 1997). Usatysfakcjonowany pracownik jest zasobem, który wspiera organizację w dążeniach do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Prowadzi do poprawy jakości oferowanych produktów lub usług, zadowolenia klientów, rozwoju zdolności produkcyjnych, zwiększenia udziału w rynku, wydajności – i tym samym wzrostu zysków (Swarnalatha, Sureshkrishna, 2013, s. 659–672). Od dawna wiadomo, że organizacja

może realizować swoje funkcje na wysokim poziomie efektywności, jeżeli dysponuje usatysfakcjonowanymi pracownikami. Z kolei satysfakcję pracowników można osiągnąć poprzez kreowanie satysfakcji z wykonywanej przez nich pracy (Spector, 1997).

Wyniki dotychczasowych badań świadczą o występowaniu pozytywnych zależności pomiędzy dzieleniem się wiedzą a satysfakcją z pracy. Na przykład M.J. Fleury i in. (2017, s. 1–12), rozpatrując dzielenie się wiedzą w kategoriach procesu zespołowego, wskazali na związek tej zmiennej z satysfakcją z pracy w przypadku pracowników socjalnych w Quebecu. Podobną zależność zaobserwowali A. Kianto i in. (2016, s. 621–636), według których wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą miało największy wpływ na wzrost satysfakcji z pracy członków fińskiej organizacji (spośród pięciu czynników kształtujących proces dzielenia się wiedzą).

Tymczasem jeżeli pracownik czuje się usatysfakcjonowany z wykonywanej pracy, buduje silniejsze zaangażowanie organizacyjne. Związek między tymi zmiennymi został potwierdzony w badaniach P. Agarwal i in. (2017, s. 123–136) oraz N.I. Akeke i in. (2015, s. 25–39). Wykazali oni, że satysfakcja z pracy jest predyktorem zaangażowania organizacyjnego – zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) utożsamiać należy ze stanem psychologicznym, odzwierciedlającym więzi pracownika z organizacją. Zaangażowanie organizacyjne definiowane jest jako stopień, w którym pracownik identyfikuje się z daną organizacją i jej celami, oraz chce zachować w niej członkostwo (Robbins, 2003). Zaangażowany pracownik wykazuje gotowość do pozostania w organizacji, zarówno w przypadku wystąpienia sprzyjających, jak i niesprzyjających okoliczności, oraz dokłada wszelkich starań, aby zabezpieczyć jej majątek (Meyer, Allen, 1997). Można mówić o afektywnym zaangażowaniu organizacyjnym (emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji), zaangażowaniu trwania (rozważanie wszystkich zalet i wad wynikających z przynależności do organizacji) oraz zaangażowaniu normatywnym (angażowanie się w działalność organizacji z poczucia obowiązku) (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnysky, 2002, s. 20–52).

Ze względu na dwie kwestie, w niniejszych rozważaniach uwaga skoncentrowana zostanie na zaangażowaniu afektywnym (emocjonalnym). Po pierwsze, badacze stosunkowo często wykazują bardzo silny związek między tą kategorią zaangażowania a satysfakcją z pracy (Markovits, Davis, Van Dick, 2007, s. 77–99). Po drugie, pracownicy afektywnie zaangażowani identyfikują się z organizacją, chcą realizować jej cele, podejmować różnorodne inicjatywy, dbać o relacje z klientami. Efektem zaangażowania afektywnego są silne relacje interpersonalne, nieznaczna fluktuacja kadr oraz niska absencja pracownicza. W porównaniu z zaangażowaniem trwania oraz zaangażowaniem normatywnym, afektywne podejście oznacza najwyższą efektywność pracy, wyraźny wpływ na kreatywność i innowacyjność pracowników, jak

również troskę o własny rozwój, dbałość o klientów, lojalność i przywiązanie do organizacji.

Zatem wyniki dotychczasowych badań wykazują pozytywne oddziaływanie dzielenia się wiedzą na satysfakcję z pracy. Niektórzy badacze dowodzą również, że satysfakcja z pracy wpływa na zaangażowanie organizacyjne. Ponadto, autorzy najnowszych badań dotyczących zdolności absorpcyjnej stwierdzili, że zaangażowanie organizacyjne jest predyktorem zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstw (Rafique, Hameed, Agha, 2018, s. 44–56). Jednak aspekt oddziaływania satysfakcji z pracy na zaangażowanie organizacyjne nie został dotychczas uwzględniony w kontekście czynników mediujących zależność między procesem dzielenia się wiedzą a zdolnością absorpcyjną. Mimo że zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne są zjawiskami szeroko zbadanymi, rzadko podchodzi się do nich z perspektywy posiadanej wiedzy (dzielenia się nią) oraz wiedzy nabywanej poza organizacją (zdolność absorpcyjna). Żeby zminimalizować tę lukę w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, sformułowano następujące hipotezy:

H3: Satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne są mediatorami zależności między transmisją wiedzy a zdolnością absorpcyjną.

H4: Satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne są mediatorami zależności między absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną.

Reasumując, w niniejszych rozważaniach nie chodzi jedynie o udowodnienie samego oddziaływania zmiennych niezależnych na zmienną zależną, lecz także o próbę wyjaśnienia, dlaczego taka prawidłowość zachodzi. Wskazanie mediatorów relacji między wewnątrzorganizacyjnym dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa pozwoli zrozumieć badane zjawisko, a także wyjaśnić, dlaczego ono się pojawia i jak działa. To właśnie mediacja, jako jeden z efektów pośrednich, pozwala wytłumaczyć mechanizm lub proces, dzięki któremu zmienne na siebie oddziałują. Ponadto, wśród funkcji nauk o zarządzaniu wskazuje się nie tylko identyfikację działań

prowadzących do realizacji wytyczonych celów, lecz również opisywanie, objaśnianie oraz predykcję następujących po sobie stanów (Sudoł, 2014, s. 18). Dlatego też w wyniku wprowadzenia do modelu mediatorów (w postaci satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego) podjęta zostanie próba wyjaśnienia mechanizmu leżącego u podstaw relacji zachodzących między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną.

Efektem zaprezentowanych rozważań jest model teoretyczny. Stanowi on interpretację układu zależności między wewnątrzorganizacyjną transmisją i absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną badanego przedsiębiorstwa, rozpatrywanych w kontekście efektu podwójnej mediacji (rysunek 1).

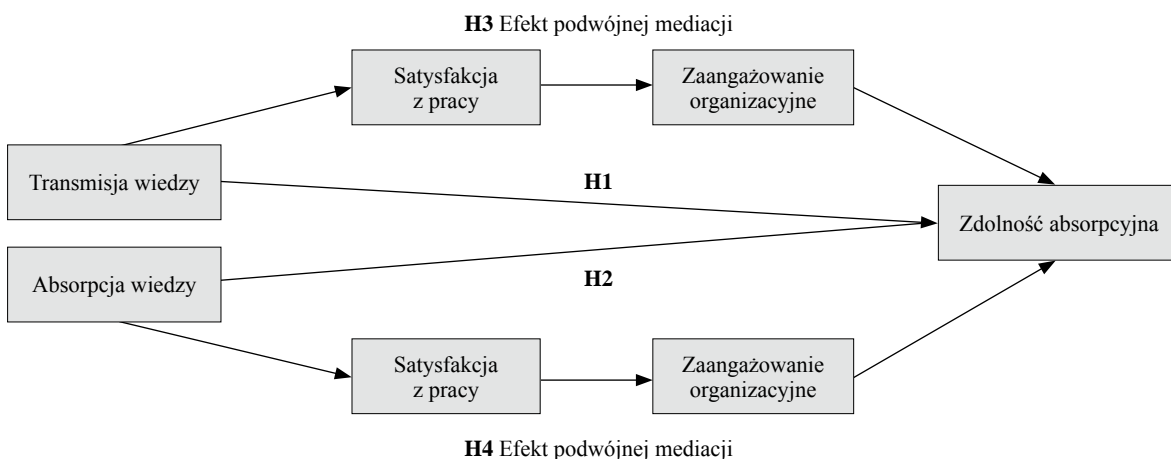
Metodyka badań

Postawione hipotezy badawcze dotyczące rozpatrywanych zależności testowano przy wykorzystaniu metody ankietowej. Takie podejście wynikało z konieczności sprawdzenia bezpośrednich i pośrednich relacji, na które zwrócono uwagę w proponowanych hipotezach. Kwestionariusz ankiety skierowany został do 427 pracowników przedsiębiorstwa specjalizującego się w produkcji wysokiej jakości szyb zespolonych oraz szkła specjalistycznego – jednego z czołowych producentów tej branży w Polsce. Respondenci zostali poproszeni o ocenę każdego elementu uwzględnionego w ankiecie za pomocą siedmiopunktowej skali Likerta, począwszy od (1) – „zdecydowanie NIE” do (7) – „zdecydowanie TAK”.

Kwestionariusz został wypełniony przez 265 pracowników, a wskaźnik *response rate* wyniósł 62%. Spośród 265 zgromadzonych kwestionariuszy, 26 miało brakujące dane lub sprzeczne albo niedające się wyjaśnić odpowiedzi. Dlatego zostały one usunięte z ostatecznej eksploracji. Łącznie w analizie uwzględniono 239 ważnych kwestionariuszy.

W grupie 239 badanych 84 osoby stanowiły kobiety (35,1%), a 155 osób (64,9%) – mężczyźni. Wiek respondentów mieścił się w przedziale od 20 do 59 lat. Przy

Rysunek 1. Model opisujący cel główny pracy



Źródło: opracowanie własne.

W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej...

tym sześćcioro badanych (2,5%) było pracownikami umysłowymi pełniącymi funkcje kierownicze, 61 osób (25,4%) – pracownikami umysłowymi niepełniącymi funkcji kierowniczych, natomiast 173 respondentów (72,1%) – wykwalifikowanymi pracownikami fizycznymi. Ponadto 24,1% osób miało wykształcenie wyższe, 48,1% – średnie, 26,6% osób zadeklarowało wykształcenie zawodowe, podczas gdy 1,2% – podstawowe.

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono zmienną zależną, zmienne niezależne oraz dwa mediatory. W celu przetestowania modelu empirycznego wykorzystano istniejące skale dla poszczególnych zmiennych.

Zmienna zależna. Zdolność absorpcyjna to umiejętność przedsiębiorstwa do identyfikacji i nabycia, przyswojenia, przetworzenia oraz wykorzystania w praktyce wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych (Zahra, George, 2002). Do jej pomiaru wykorzystano dziesięcioelementową skalę zaproponowaną przez P.A. Pavlou i O.A. Sawy (2011). Wartość α Cronbacha dla zdolności absorpcyjnej wyniosła 0,92.

Zmienne niezależne. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z jej bazy lub innego źródła i przekazaniu jej odbiorcy (Zacher, Jimmieson, 2013). Natomiast absorpcja wiedzy sprowadza się do akceptacji otrzymanej wiedzy, jej przyswojenia i wykorzystania (Cavaliere, Lombardi, 2015). Wewnątrzorganizacyjną transmisję i absorpcję wiedzy zmierzono za pomocą skali opracowanej przez B. Van den Hooffa i in. (2004) – po pięć elementów dla każdego predyktora. Wartości α Cronbacha dla wskazanych zmiennych wyniosły odpowiednio: 0,90 i 0,91.

Zmienne mediujące. Satysfakcja z pracy jest przyjemnym lub pozytywnym stanem emocjonalnym, wynikającym z postrzegania swojej pracy (lub posiadanego doświadczenia zawodowego) w kategoriach takiej, która umożliwia realizację celów zgodnych z potrzebami jednostki (Locke, 1976). Ta zmienna zo-

stała zmierzona trójelementową skalą zaadoptowaną od K. Aino i in. (2016), której autorami są J. Hackman i G. Oldham (1975). Wartość α Cronbacha dla satysfakcji z pracy wyniosła 0,86. Tymczasem zaangażowanie organizacyjne definiowane jest jako stopień, w którym pracownik identyfikuje się z daną organizacją i jej celami oraz chce zachować w niej członkostwo (Robbins, 2003). Zaangażowanie organizacyjne zostało zmierzone przy wykorzystaniu sześćelementowej skali autorstwa Van den Hooffa i in. (2004). Współczynnik α Cronbacha dla tej zmiennej wyniosł 0,89.

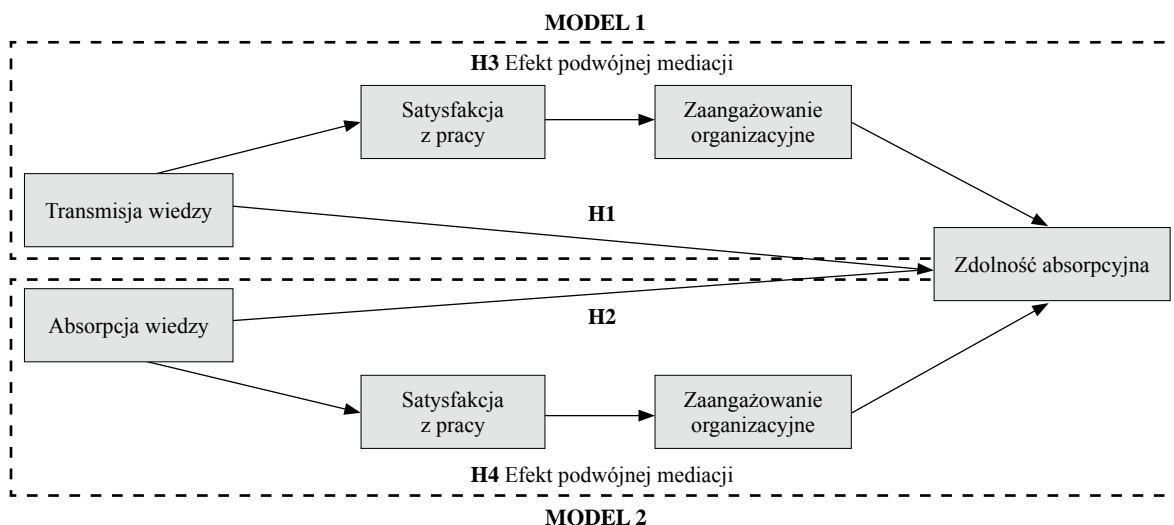
W celu empirycznej weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono analizy statystyczne. Wykorzystano pakiet IBM SPSS Statistic w wersji 20. Wykonano szereg analiz regresji liniowej oraz analizy mediacji, posługując się makrem PROCESS Hayesa i Prechera w wersji 2.16.

Analiza podwójnej mediacji

W pierwszym etapie analizy przystąpiono do weryfikacji dokładności pomiarowej użytych skal. W tym celu wykonano analizę skalowania metodą α Cronbacha. Wyniki analizy oznaczają, że wszystkie skale wykorzystane do budowy modelu mają rzetelność większą niż 0,7. Świadczy to o wysoce zadowalającej dokładności pomiarowej skal i bardzo małym błędzie pomiaru badanych cech.

Następnie wykorzystując makro PROCESS i wbudowany w nim model 6 zbadano występowanie efektu podwójnej mediacji. Mediatorami były satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne. Postawiono sprawdzić, czy zmienne te są mediatorami zależności występujących między wewnątrzorganizacyjną transmisją wiedzy (model 1) oraz wewnątrzorganizacyjną absorpcją wiedzy (model 2) a zdolnością absorpcyjną badanego przedsiębiorstwa (rysunek 2).

Rysunek 2. Model podwójnej mediacji w relacji między wewnątrzorganizacyjną transmisją i absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności przetestowano układ relacji zaprezentowanych w modelu 1, to jest dla zmiennej niezależnej w postaci transmisji wiedzy. Wartości współczynników zamieszczonych na rysunku 3. świadczą o tym, że transmisja wiedzy współwystępuje istotnie statystycznie ze zdolnością absorpcyjną, jeżeli w modelu nie są uwzględniane pozostałe zmienne¹. Związek ten ma charakter dodatni, co oznacza, że wzrostowi wyników na skali wewnątrzorganizacyjnej transmisji wiedzy towarzyszyć będą wyższe rezultaty w zakresie zdolności absorpcyjnej badanego przedsiębiorstwa. Otrzymane efekty przeprowadzonej analizy pozwalają na przyjęcie hipotezy H1.

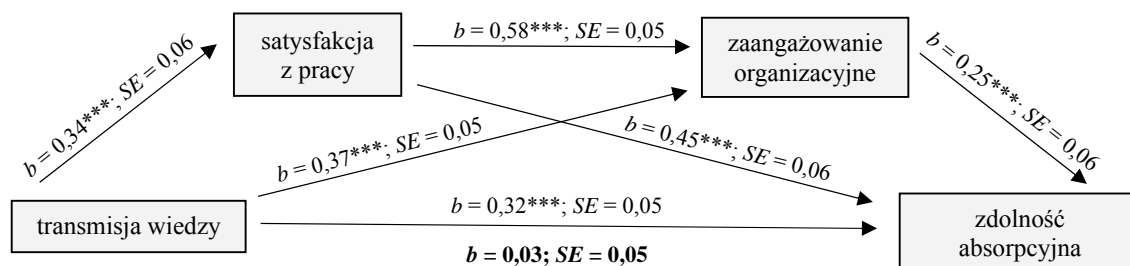
Uwagę zwraca również to, że zmienna niezależna współwystępuje istotnie statystycznie z pierwszym mediatorem, czyli satysfakcją z pracy. Tymczasem satysfakcja z pracy oddziałuje na zaangażowanie organizacyjne, a ono z kolei na zdolność absorpcyjną. W dodatku satysfakcja z pracy współwystępuje istotnie statystycznie ze zdolnością absorpcyjną, a transmisja wiedzy z zaangażowaniem organizacyjnym. Każda ścieżka w przeprowadzonej analizie mediacji jest istotna statystycznie. Wyjątek stanowi oddziaływanie transmisji wiedzy na zdolność absorpcyjną w obecności obu mediatorów. Ta zależność jest nieistotna statystycznie. Świadczy ona o występowaniu

efektu mediacyjnego zgodnego z założeniami klasycznego podejścia Barona i Kenny'ego.

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabeli 1. zauważyć można trzy istotne statystycznie efekty mediacyjne. Zarówno satysfakcja z pracy, jak i zaangażowanie organizacyjne samodzielnie mediują relację między transmisją wiedzy a zdolnością absorpcyjną. Wskaźnik obu efektów sygnalizuje, że satysfakcja z pracy może być silniejszym mediatorem niż zaangażowanie organizacyjne. Dodatkowo, istotnym statystycznie okazał się efekt podwójnej mediacji. Pośredniczący efekt obu mediatorów polega na tym, że transmisja wiedzy oddziałuje istotnie na wzrost satysfakcji z pracy, z kolei satysfakcja z pracy zwiększa zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie ostatecznie zwiększa natomiast zdolność absorpcyjną badanego przedsiębiorstwa. Ogólny efekt pośredniczący, będący sumą trzech testowanych efektów, jest także istotny statystycznie. Wyniki przeprowadzonej analizy umożliwiają przyjęcie hipotezy H3.

W kolejnym etapie, w celu przetestowania modelu 2, wykonano następną analizę. Również w tym przypadku ścieżki zilustrowane na rysunku 4. są istotne statystycznie – za wyjątkiem tej, która dotyczy oddziaływania zmiennej niezależnej na zmienną zależną w obecności obu mediatorów².

Rysunek 3. Mediacyjny efekt satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego w relacji między wewnątrzorganizacyjną transmisją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa



*** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Efekty pośredniczące w relacji między transmisją wiedzy a zdolnością absorpcyjną

	Efekt	SE	95%CI	
			LL	UL
Ogółem	0,29	0,04	0,21	0,38
X → M1 → Y	0,15	0,03	0,10	0,21
X → M1 → M2 → Y	0,05	0,02	0,02	0,09
X → M2 → Y	0,09	0,02	0,05	0,15

X – transmisja wiedzy, M1 – satysfakcja z pracy, M2 – zaangażowanie organizacyjne, Y – zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa

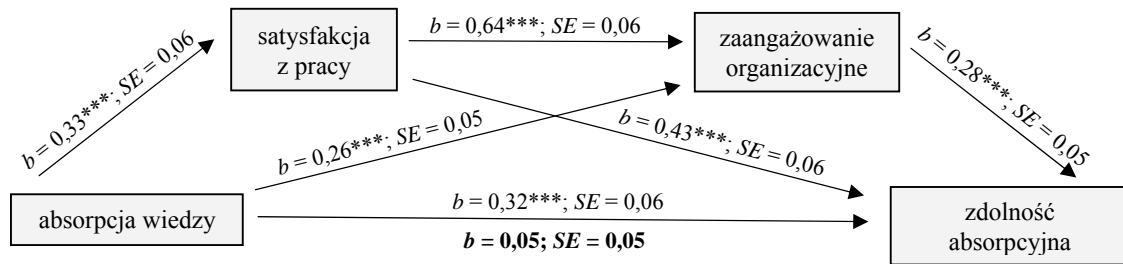
Źródło: opracowanie własne.

¹ Przedstawiona na rysunku 3. wartość dla każdej kolejnej ścieżki jest współczynnikiem niestandardyzowanym b wraz z jego błędem standardowym. Wyniki zapisane pogrubioną czcionką oznaczają związek między zmienną niezależną a zmienną zależną, przy równoczesnym uwzględnieniu obecności dwóch mediatorów.

² Wartość dla każdej kolejnej ścieżki jest współczynnikiem niestandardyzowanym b wraz z jego błędem standardowym. Wyniki zapisane pogrubioną czcionką oznaczają związek między zmienną niezależną a zmienną zależną, przy równoczesnym uwzględnieniu obecności dwóch mediatorów.

W kierunku poprawy zdolności absorpcyjnej...

Rysunek 4. Mediacyjny efekt satysfakcji z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego w relacji między wewnątrzorganizacyjną absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa



*** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy – za pomocą której sprawdzono, czy trzy możliwe efekty mediacyjne są istotne statystycznie – dowodzą, że ich występowanie w populacji jest wysoce prawdopodobne i tym samym nieprzypadkowe w badanej grupie. Samodzielnym i istotnym statystycznie mediatorem jest zarówno satysfakcja z pracy, jak i zaangażowanie organizacyjne. Pierwszy ze wskazanych mediatorów silniej pośredniczy w relacji między zmienną niezależną a zmienną zależną. Również ścieżka przechodząca jednocześnie przez dwa mediatory wskazuje na istotny statystycznie efekt. Oznacza to, że wewnątrzorganizacyjna absorpcja wiedzy wywołuje wzrost satysfakcji z pracy, w wyniku czego wzrasta zaangażowanie organizacyjne, dzięki któremu dostrzegalny jest z kolei wzrost zdolności absorpcyjnej badanego przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonej analizy zaprezentowano w tabeli 2. Tym samym potwierdzone zostają hipotezy H2 i H4.

Tabela 2. Efekty pośredniczące w relacji między absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną

	Efekt	SE	95%CI	
			LL	UL
Ogółem	0,27	0,05	0,19	0,37
X → M1 → Y	0,14	0,03	0,09	0,22
X → M1 → M2 → Y	0,06	0,02	0,03	0,10
X → M2 → Y	0,07	0,02	0,04	0,12

X – absorpcja wiedzy, M1 – satysfakcja z pracy, M2 – zaangażowanie organizacyjne, Y – zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Implikacje teoretyczne

Celem zaprezentowanych rozważań była identyfikacja mechanizmów kreujących zdolność absorpcyjną poprzez weryfikację zależności między wewnątrzorganizacyjnym dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa w warunkach zaistnienia efektu podwójnej mediacji. Rezultaty przeprowadzonych analiz pozwoliły na przyjęcie hipotez H1, H2 oraz H3 i H4. Implikacje teoretyczne

wynikające z przeprowadzonych badań empirycznych są następujące. Potwierdzono występowanie dodatniej i istotnej statystycznie zależności między wewnątrzorganizacyjną transmisją i absorpcją wiedzy a zdolnością absorpcyjną przedsiębiorstwa. Zależności o podobnym charakterze dostrzegli też inni autorzy, którzy testowali modele badawcze, uwzględniając w nich związki między dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną (np. Kang, Lee, 2017, s. 219–232).

Niewątpliwie wartością dodaną, którą należy uznać za wkład w rozwój literatury z zakresu zarządzania strategicznego, jest wskazanie zmiennych pośredniczących (mediatorów) w relacji między zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną. Zaobserwowany efekt podwójnej mediacji dał możliwość wyjaśnienia następujących po sobie stanów. Jest podstawą dla lepszego wytłumaczenia związków między badanymi zjawiskami. Stanowi mechanizm tłumaczący,

w jaki sposób satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne wpływają na relację między dzieleniem się wiedzą a zdolnością absorpcyjną. Autorka poszukując kierunków poprawy zdolności absorpcyjnej sformułowała następującą konkluzję: pracownicy będą tym aktywniej wykorzystywać wewnątrzorganizacyjną transmisję

i absorpcję wiedzy do budowania i wzmocnienia zdolności absorpcyjnej całego przedsiębiorstwa, im wyższą satysfakcję z pracy będą odczuwać oraz im silniejsze będzie ich zaangażowanie organizacyjne. Zatem kreowanie zdolności absorpcyjnej poprzez wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą wyjaśnione zostało poprzez efekt podwójnej mediacji; tym bardziej że jest to mediacja całkowita. Innymi słowy, satysfakcja z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne stanowią ciąg przyczynowy między zdolnością absorpcyjną a kształtującym ją procesem dzielenia się wiedzą.

Implikacje praktyczne

Sformułowane wnioski zwracają uwagę menedżerów badanego przedsiębiorstwa na praktyczne implikacje przeprowadzonych analiz. Zarówno wewnątrzorganizacyjna transmisja, jak i absorpcja wiedzy podwyższają satysfakcję z pracy pracowników uczestniczących w tym procesie. Zatem menedżerowie, którzy dążą do osiągnięcia wysokiej satysfakcji z wykonywanej pracy, powinni uwzględnić wśród stosowanych zachęt te bodźce, które nakłaniają do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami. Należą do nich czynniki indywidualne (radość z pomagania innym, świadomość własnej skuteczności), organizacyjne (wsparcie naczelnego kierownictwa, nagrody organizacyjne) i technologiczne (zastosowanie ICT) (Stelmaszczyk, 2017, s. 705–720). Z kolei praktyczną konsekwencją kreowanej przez proces dzielenia się wiedzą satysfakcji z pracy jest wzrost zaangażowania organizacyjnego. Tym samym, jeżeli z inicjatywy menedżerów pracownicy poczują się usatysfakcjonowani, to odczuwana satysfakcja z pracy wywoła silniejsze zaangażowanie organizacyjne. Wreszcie, zaproponowany układ oddziałujących na siebie zmiennych stanowi dla menedżera odpowiedź, jak budować zdolność absorpcyjną przedsiębiorstwa, umożliwiającą identyfikację, przyswojenie oraz wykorzystanie w praktyce wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że inicjatywy menedżerskie podejmowane w zakresie wewnątrzorganizacyjnego dzielenia się wiedzą, poprzez zwiększanie satysfakcji z pracy oraz zaangażowanie organizacyjne podległych im pracowników, prowadzić będą do wzrostu zdolności absorpcyjnej badanego przedsiębiorstwa.

Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Ograniczeniem niniejszego badania jest przede wszystkim fakt, że nie uwzględniono w nim moderatora, który mógłby wzmocnić lub osłabić relacje zachodzące między rozpatrywanymi zmiennymi. Istnieje prawdopodobieństwo, że bezpośrednia zależność między wewnątrzorganizacyjnym procesem dzielenia się wiedzą a zdolnością absorpcyjną badanego przedsiębiorstwa mogłaby być silniejsza na wyższych poziomach zmiennej moderującej. Autorka proponuje uwzględnić strategie pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Zatem kierunkiem przyszłych badań jest włączenie do modelu dwóch wymiarów, za pomocą których opisywane są strategie pozyskiwania wiedzy zewnętrznej: strategia szerokości i głębokości (szczegółowości) pozyskiwania wiedzy (Ferrerias-Méndez, Fernández-Mesa, Alegre, 2016, s. 48–61).

Bibliografia

Agarwal, P., Sajid, S.M. (2017). A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Public and Private Sector Employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123–136.

Ahn, J.M., Ju, Y., Moon, T.H., Minshall, T., Probert, D., Sohn, S.Y., Mortara, L. (2016). Beyond Absorptive Capacity in Open Innovation Process: The Relationships Between

Openness, Capacities and Firm Performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(9), 1009–1028.

Aino K., Mika, V., Pia, H. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.

Akeke, N.I., Akeke, A.R., Awolusi (2015). The Effect of Job Satisfaction on Organisational Commitment Among Non-academic Staff of Tertiary Institutions in Ekiti State. *International Journal of Interdisciplinary Research Method*, 2(1), 25–39.

Bartol, K.M., Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 64–76.

Batarseh, F.S., Usher, J.M., Daspit, J.J. (2017). Absorptive Capacity in Virtual Teams: Examining the Influence on Diversity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1342–1361.

Cavaliere, V., Lombardi, S. (2015). Exploring Different Cultural Configurations: How Do They Affect Subsidiaries' Knowledge Sharing Behaviors? *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 141–163.

Chiang, Y.W., Hung, K.P. (2010). Exploring Open Search Strategies and Perceived Innovation Performance from the Perspective of Inter-organizational Knowledge Flows. *R&D Management*, 40(3), 292–299.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

Dai, Y., Goodale, J.C., Byun, G., Ding, F. (2018). Strategic Flexibility in New High-Technology Ventures. *Journal of Management Studies*, 55(2), 265–294.

Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage. What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Denicolai, S., Ramirez, M., Tidd, J. (2016). Overcoming the False Dichotomy Between Internal R&D and External Knowledge Acquisition: Absorptive Capacity Dynamics Over Time. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 57–65.

Ferrerias-Méndez, J.L., Fernández-Mesa, A., Alegre, J. (2016). The Relationship Between Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity: A Deeper Look. *Technovation*, 54, 48–61.

Fleury, M.-J., Grenier, G., Bamvita, J.-M. (2017). A Comparative Study of Job Satisfaction Among Nurses, Psychologists/Psychotherapists and Social Workers Working in Quebec Mental Health Teams. *BMC Nursing*, 16, 1–12.

Gebauer, H., Worch, H., Truffer, B. (2012). Absorptive Capacity, Learning Processes and Combinative Capabilities as Determinants of Strategic Innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57–73.

Hackman, J., Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Kang, M., Lee, M.-J. (2017). Absorptive Capacity, Knowledge Sharing, and Innovative Behaviour of R&D Employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219–232.

Kianto, A., Vanhala, M., Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.

Kim, L. (1997). The Dynamics of Samsung's Technological Learning in Semiconductors. *California Management Review*, 39(3), 86–100.

- Lane, P.J., Koka, B.R., Pathak S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- Liao, S.H., Fei, W.C., Chen, C.C. (2007). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal Of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: M.D. Dunette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1295–1349.
- Markovits, Y., Davis, A.J., Van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Stanley, L.H., Herscovitch, L., Topolnitsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Ozer, M., Vogel, D. (2015). Contextualized Relationship Between Knowledge Sharing and Performance in Software Development. *Journal of Management Information Systems*, 32(2), 134–161.
- Pavlou, P.A., Sawy, O.A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239–273.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2012). *Wissen Managen: Wie Unternehmen Ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen* (7. Aufgabe). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rafique, M., Hameed, S., Agha, M.H. (2018). Impact of Knowledge Sharing, Learning Adaptability and Organizational Commitment on Absorptive Capacity in Pharmaceutical Firms Based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44–56.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 11–36.
- Stelmaszczyk, M. (2017). Zdolność innowacyjna a „Innovative Ambidexterity”: rola czynników dzielenia się wiedzą i procesu dzielenia się wiedzą. *Marketing i Rynek*, 7, 705–720.
- Swarnalatha, C., Sureshkrishna, G. (2013). A Study on the Effects of Managerial Initiatives on Job Satisfaction Among Employees of Automotive Industries in India. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5), 659–672.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., Pinch, S. (2004). Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258–271.
- Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Tortoriello, M. (2015). The Social Underpinnings of Absorptive Capacity: The Moderating Effects of Structural Holes on Innovation Generation Based on External Knowledge. *Strategic Management Journal*, 36(4), 586–597.
- Van den Hooff, B., Van Weenen, F.D.L. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24.
- Volberda, H.W., Foss, N.J., Lyles, M.A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931–951.
- Zacher, H., Jimmieson, N.L. (2013). Leader-Follower Interactions: Relations with OCB and Sales Productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 92–106.
- Zahra, S.A., George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Towards enhancing the absorptive capacity of the organization – the double-mediating effect

The study aimed to investigate the relationships between intra-organizational knowledge sharing and the absorptive capacity of a company – under conditions of two mediators: job satisfaction and organizational commitment. Identifying the relationships between these variables contributes to the development of the literature in the field of strategic management concerning the mechanisms creating the absorptive capacity of the company. Absorptive capacity is understood as the ability to acquire, assimilate, transform, and exploit useful external knowledge. The object of study was a company specializing in the production of high-quality insulating glass and special glass – one of the leading producers in this line of business in Poland. To test the hypotheses, the author performed the regression analysis, which revealed a direct relationship between the process of knowledge sharing and absorptive capacity. Above all, the results achieved show that intra-organizational knowledge absorption and transmission stimulates an increase in job satisfaction, which in turn leads to an increase in organizational commitment. Both changes result in a perceptible increase in the absorptive capacity of the examined company. The observed double-mediating effect constitutes the added value of the above investigations.

Keywords: absorptive capacity; knowledge sharing; job satisfaction; organizational commitment

Monika Stelmaszczyk jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach. Zajmuje się problematyką zarządzania strategicznego. Jej zainteresowania badawcze oscylują wokół zdolności organizacyjnych, orientacji strategicznych oraz dualności organizacyjnych, a także wiedzy w kontekście zasobu strategicznego.