

**Małgorzata Trenkner**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – KONTEKST SPOŁECZNY**

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie przeszkód w dzieleniu się wiedzą, zaprezentowanie kulturowych uwarunkowań dzielenia się wiedzą w organizacji oraz wskazanie działań w kierunku kształtowania i stymulowania zachowań zorientowanych na dzielenie się wiedzą.

### **1. Wstęp**

Koncepcja zarządzania wiedzą staje się w ostatnim czasie popularna zarówno wśród przedstawicieli świata nauki, jak i wśród praktyków zarządzania. Popularność ta wynika zarówno z chęci podążania za nowinkami z dziedziny zarządzania, jak i z autentycznej, praktycznej potrzeby doskonalenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Utożsamianie zarządzania wiedzą wyłącznie z posiadaniem tzw. martwych danych, tj. hurtowni danych, baz informacji oraz „twardych” rozwiązań w postaci technologii informatycznych, jest poważnym błędem. Wiedza poza umysłami ludzi to tylko informacja. Informacje muszą podlegać interpretacji opartej na własnych doświadczeniach ich posiadacza oraz na doświadczeniach innych. Wówczas dopiero stają się wiedzą. A ostatecznie największe znaczenie ma „ożywienie” tego procesu poprzez transfer i wykorzystywanie wiedzy, a to dokonać się może tylko z udziałem ludzi. Zarządzanie wiedzą w organizacji powinno być zatem rozpatrywane również z perspektywy „miękkich” uwarunkowań implementacji i stosowania tej koncepcji zarządzania.

Koncepcja zarządzania wiedzą należy do grupy zhumanizowanych koncepcji zarządzania, tzn. takich, w których podkreśla się rolę i znaczenie czynnika ludzkiego. Proces zarządzania wiedzą, składający się m.in. z pozyskiwania, tworzenia, dzielenia się i wykorzystywania wiedzy, bez właściwego udziału i zaangażowania pracowników, jak już wcześniej wspomniano, byłby niemożliwy do zrealizowania.

Nabywanie nowej wiedzy pobudza umysł, zmienia sposób spojrzenia na różne sprawy, a tym samym przyczynia się do generowania innowacyjnych pomysłów i idei. Jednak samo posiadanie wiedzy to jeszcze nie wszystko. Trzeba jeszcze chcieć i móc się nią dzielić. Jedne z większych problemów towarzyszących wdrażaniu

i stosowaniu koncepcji zarządzania wiedzą pojawiają się właśnie w zakresie dzielenia się posiadaną wiedzą/informacją z innymi pracownikami, a także w zakresie wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych).

Oczywiste jest, że kiedy pracownicy pozyskują, kodyfikują, dokonują transferu i wykorzystują swoją wiedzę, wzrasta ich wydajność i efektywność. Regułą również jest, że nie zachowują się oni tak w sposób naturalny. Rodzi to potrzebę stworzenia odpowiednich bodźców za pomocą specjalnie zaprojektowanego systemu motywacji i ukształtowanej kultury organizacyjnej [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 138], w przypadku bowiem braku innowacyjnej kultury organizacyjnej oraz odpowiedniego systemu motywacyjnego trudno jest oczekiwać od szeregowych pracowników skłonności do dzielenia się wiedzą (a zwłaszcza wiedzą niejawną) [Perechuda 2005, s. 191]. Dlatego też niezmiernie ważne jest osiągnięcie wzajemnego zaufania pracowników oraz stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Celem opracowania jest przedstawienie przeszkód w dzieleniu się wiedzą, zaprezentowanie kulturowych uwarunkowań transferu wiedzy w organizacji, doświadczeń polskich przedsiębiorstw w zakresie dzielenia się wiedzą oraz wskazanie działań w kierunku kształtowania i stymulowania zachowań zorientowanych na transfer wiedzy.

## 2. Przeszkody w dzieleniu się wiedzą

Transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami i jednostkami organizacyjnymi oraz komunikacja interpersonalna stają się wartościami bardzo cenionymi w wielu organizacjach. Z kolei zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą staje się największym wyzwaniem we wdrożeniach systemu zarządzania wiedzą. Nie jest to zadanie łatwe, takie bowiem przekazywanie innym osobom posiadanych informacji i danych nie leży, jak już wcześniej wspomniano, w naturze ludzkiej. Ponadto przedsiębiorstwa muszą powoli i stopniowo zmieniać swoją kulturę i przełamywać stereotypy. Przeszkody w dzieleniu się wiedzą i w jej upowszechnianiu w firmie są dwojakiego rodzaju. Pierwsze mają swoje źródło w osobowości pracowników. Drugie biorą się z niedoskonałości kultury organizacyjnej [Krok 2006, s. 29].

Do przeszkód natury osobowościowej zaliczamy:

1. Strach przed utratą pozycji zawodowej – pracownik często sądzi, że jeśli coś wie, to nie zostanie zwolniony, a jeżeli przekaże swoją wiedzę innym – to stanie się niepotrzebny. Pojawia się problem: „wiedza to władza”.

2. Brak wiary w siebie, w swoje możliwości – jest to cecha charakterystyczna dla wielu skromnych osób, które nie chcą znaleźć się w centrum zainteresowania, a których idee mogą nigdy nie wyjść na jaw.

3. Obawa przed brakiem odwzajemnienia – pracownicy boją się tego, że dzieląc się swoją wiedzą, nie otrzymają nic w zamian, zostaną wykorzystani, a następnie staną się zbędni.

4. Brak zaufania do współpracowników – pracownicy nie chcą przekazywać wiedzy innym, gdyż boją się, że może ona zostać wykorzystana w niewłaściwy sposób.

5. Egoizm – pracownik posiadający pewną wiedzę ma poczucie bycia lepszym od innych, rośnie jego dobre mniemanie o samym sobie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 126; Krok 2006, s. 29, Skyrme 2009].

Znaczna część przeszkód w dzieleniu się wiedzą i w upowszechnianiu jej wynika z niedoskonałości kultury organizacyjnej. Przeszkody te są zwykle natury zarządczej, komunikacyjnej, proceduralnej, systemowej itp. Podstawowym problemem jest kultura organizacji sprzyjająca konkurencji między pracownikami oraz poszczególnymi działami w firmie, a także nieświadomość korzyści z przekazywania wiedzy innym osobom oraz brak motywacji i czasu. Przykładami przeszkód organizacyjnych są:

1. Brak uznania (docenienia) – pracownik przestaje dostrzegać sens dzielenia się wiedzą, gdy w firmie nie istnieje odpowiedni system motywacji pozwalający pracownikowi dostrzec korzyści z przekazywania wiedzy innym.

2. Brak czasu – organizacje nie poświęcają zbyt wiele czasu na stwarzanie pracownikom okazji (w postaci formalnych bądź nieformalnych spotkań) do wymiany wiedzy i doświadczeń.

3. Brak przykładu z góry – dzielenie się wiedzą powinno dotyczyć wszystkich pracowników, w tym kadry zarządzającej i menedżerów wyższego szczebla. Jest to szczególnie widoczne w małych firmach, gdzie występuje wyraźna niechęć właścicieli firm do dzielenia się wiedzą niejawną z podwładnymi (pokutuje tu przekonanie, że „szef wie najlepiej”).

4. Dyskryminacja pracowników niższego szczebla – ich rozwiązania często nie są brane pod uwagę.

5. Konkurencja i rywalizacja między pracownikami – w kulturze organizacji premiuje się indywidualizm, brak poparcia dla pracy zespołowej, blokowanie informacji, srogie karanie za błędy.

6. Stosowane procedury – nie pozwalają na przebicie się z własnymi pomysłami (pracownik woli zachować milczenie, rezygnując ze zgłaszania własnych pomysłów).

7. Konkurencja między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa – identyfikowanie się z daną jednostką organizacyjną, a nie z całą firmą, brak globalnego spojrzenia na organizację.

8. „Kleistość” wiedzy – dane informacje i zasoby wiadomości są ściśle przypisane do danego działu firmy, a w skali całej organizacji nikt nie ma pojęcia o tym, jaką wiedzą dysponują poszczególne komórki. Aby pracownik mógł z tej wiedzy korzystać, musi wiedzieć, że taka wiedza w ogóle istnieje, gdzie jest lub kto ją posiada oraz jak do niej dotrzeć

9. Brak właściwego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie – może wynikać to z niewydolności lub braku odpowiedniej struktury informacyjno-informacyjnej [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 126; Krok 2006, s. 30; Perechuda 2005, s. 189].

Ograniczenia w zakresie transferu wiedzy były m.in. przedmiotem badań pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>1</sup>. Najsilniej hamująco, zdaniem respondentów, na powodzenie transferu wiedzy wpływają:

- rutyna i „krótkowzroczność” organizacyjna (brak myślenia długofalowego),
- poziom konfliktów w organizacji,
- tolerowanie niepewności i zmian w organizacji,
- grupy nieformalne w organizacji, partykularyzm,
- indywidualna potrzeba władzy i postrzeganie wiedzy jako źródła władzy [Glińska-Noweś 2007, s. 123].

Identyfikacja barier w dzieleniu się wiedzą była również przedmiotem badań M. Morawskiego [2006, s. 205]. Autor przebadał 80 przedsiębiorstw. Respondenci wyraźnie zauważyli przeszkody w dzieleniu się wiedzą leżące po stronie nieodpowiedniego systemu motywacyjnego. Większość ankietowanych wskazuje na brak bodźców płacowych. Świadczy to o prawdopodobnym braku jakichkolwiek zachęt do dzielenia się wiedzą, gdyż budowa systemu motywacyjnego zaczyna się najczęściej od konstruowania bodźców płacowych. Ponadto respondenci podkreślają brak możliwości awansu w zamian za dzielenie się wiedzą czy brak szkoleń.

### 3. Uwarunkowania kulturowe dzielenia się wiedzą

Ze względu na społeczny kontekst zmian w organizacji głównym zadaniem organizacji chcących skutecznie zarządzać wiedzą (w tym dzielić się wiedzą) jest zmiana kultury organizacyjnej oraz opracowanie i wdrożenie systemu bodźców motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą.

Zarządzanie wiedzą wymaga stworzenia kultury wiedzy, która będzie wpływać na powodzenie wszystkich inicjatyw i akceptację ludzi [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 140]. Kształtowanie i modelowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej powinno mieć charakter długofalowy [Perechuda 2005, s. 191]. Zarządzanie wiedzą w organizacji powinno być rozpatrywane również z perspektywy zachowań organizacyjnych. Zachowania organizacyjne, wokół których kształtują się główne elementy kultur organizacyjnych, a które z perspektywy zarządzania wiedzą mają znaczenie szczególne, to: praca zespołowa, odpowiednia komunikacja, pozytywny stosunek do zmian oraz przywództwo [Glińska-Noweś 2007, s. 86]. Kultura wiedzy powinna opierać się na wysokim wzajemnym zaufaniu w organizacji, dużej otwartości na otoczenie oraz na niskiej potrzebie władzy [Glińska-Noweś 2007, s. 261]. Również zdaniem M. Staniewskiego [2008, s. 379] kultura wiedzy powinna przede wszystkim sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej.

---

<sup>1</sup> Projekt KBN nr 1 H02D 09926 nt. *Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania, sposoby budowy i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską i globalizacji gospodarki*, pod kierunkiem prof. dr hab. M.J. Stankiewicza.

Przemiana kultury organizacyjnej nie jest możliwa z dnia na dzień. Jest to proces długotrwały, a uświadomienie pracownikom jej wpływu na działanie całej organizacji jest kluczowym i bardzo trudnym zagadnieniem. Podobnie trudne jest zaproponowanie optymalnego rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej dla wszystkich przedsiębiorstw zarządzających wiedzą.

D. De Long wymienia cztery bardzo istotne powiązania, jakie występują między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą (za: [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 139]). Zależć od nich może cały proces związany z wdrożeniem tej koncepcji zarządzania. Są to:

- zrozumienie, jaka wiedza jest najistotniejsza dla przedsiębiorstwa – wiedza jawna (zapisana w dokumentacji i bazach danych) czy wiedza ukryta (zgromadzona w głowach ludzi, których skłonność do dzielenia się będzie decydować o powodzeniu); kultura będzie umacniać jedno i drugie przekonanie,
- kultura organizacyjna powinna ułatwiać przełożenie wiedzy indywidualnej na organizacyjną,
- kultura wpływa na wartość wiedzy całego przedsiębiorstwa – tylko połączenie wiedzy wszystkich ludzi pozwoli wykorzystać ją w najefektywniejszy sposób,
- kultura powinna otwierać przedsiębiorstwo na nową wiedzę.

Kultura organizacyjna ma olbrzymi wpływ na implementację zarządzania wiedzą. W szerokim zastosowaniu zarządzanie wiedzą zależy tak samo od jakości relacji pomiędzy liniowymi pracownikami, jak i od relacji pomiędzy nimi i zarządzającymi. Koncepcja zarządzania wiedzą zwraca szczególną uwagę na tę drugą grupę, której zadaniem jest stworzenie sprzyjających warunków i bycie najlepszym wzorem postaw pożądaných do sprawnego zarządzania wiedzą [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 141].

#### **4. „Miękkie” uwarunkowania transferu wiedzy w świetle badań polskich przedsiębiorstw**

Problem wpływu na zarządzanie wiedzą uwarunkowań związanych z pracownikami i ich postawami był m.in. przedmiotem przywoływanych wcześniej badań pracowników Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jednym z problemów, które mieli do rozwiązania respondenci, była ocena wpływu uwarunkowań o różnym charakterze na powodzenie zarządzania wiedzą w ich przedsiębiorstwach. Wyniki badań wskazują, że ogólnie rzecz biorąc, istotność uwarunkowań związanych z zachowaniami organizacyjnymi nie jest w ocenie badanych przedsiębiorstw wysoka. Jako najistotniejsze „miękkie” uwarunkowania etapu transferu i dyfuzji wiedzy wskazano:

- postawę dążenia do rozwoju,
- otwartość na kontakty z otoczeniem,
- zaangażowanie zarządu w zarządzanie wiedzą,

- umiejętności interpersonalne pracowników,
- klimat wzajemnego zaufania,
- indywidualne kompetencje i zdolności intelektualne pracowników,
- orientację zespołową i umiejętność pracy zespołowej w organizacji,
- klimat sprzyjający twórczości i eksperymentowaniu,
- świadomość znaczenia poszczególnych elementów zarządzania wiedzą dla organizacji [Glińska-Noweś 2007, s. 122].

O tym, że zachowania organizacyjne mają w opinii pracodawców przeciętne znaczenie dla zarządzania wiedzą świadczy porównanie ocen w tym zakresie z ocenami wpływu uwarunkowań innego (niż personalne) rodzaju. W etapie transferu wiedzy, który wydaje się być szczególnie zdeterminowany zachowaniami ludzi, najważniejsze są posiadane systemy informatyczne i zaawansowanie technologiczne, natomiast czynniki takie jak klimat wzajemnego zaufania i umiejętności interpersonalne pracowników mają w opinii respondentów znaczenie dużo niższe [Glińska-Noweś 2007, s. 128].

Wyniki omawianych badań wskazują, iż kulturę badanych przedsiębiorstw cechuje również unikanie niepewności, działające w przeciwnym kierunku, tzn. powodujące opór wobec zmian i ograniczające twórczą swobodę, jeśli chodzi o kreowanie (i transfer) wiedzy. Ponadto w wyniku zdiagnozowanego stosunkowo dużego dystansu władzy w polskich organizacjach występują bariery komunikacyjne, dotyczące w szczególności komunikacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, powodujące także małą otwartość w komunikowaniu obszarów niewiedzy oraz popełnianych błędów. Efektem tego mogą być istotne ograniczenia w rozwijaniu i transferze wiedzy [Glińska-Noweś 2007, s. 260].

Obiektywnie rzecz ujmując, „miękkie” uwarunkowania są bardzo istotne dla skuteczności i powodzenia zarządzania wiedzą. Rodzi się zatem pytanie, dlaczego znalazły się one tak nisko w dokonywanej ocenie... Nasuwają się dwa przypuszczenia. Może to być wynikiem braku świadomości ważności tych uwarunkowań w zarządzaniu wiedzą lub często występującej w przedsiębiorstwach tendencji do „spychania” człowieka na margines zainteresowań w organizacjach, bo przecież „ludzie jakoś się dostosują” do wprowadzanych zmian.

Podobny pogląd prezentują również G. Kobyłko i M. Morawski [2006, s. 88] według których zarządzanie wiedzą to nie tylko, a nawet nie przede wszystkim, sprzęt i technologie informacyjne. Najlepiej jest to widoczne w branżach *high-tech*, gdzie przewaga konkurencyjna nie polega już tylko na posiadaniu baz wiedzy i informacji, bo te można dość łatwo dziś zdobyć. Polega na umiejętności kreowania nowej wiedzy, przydatnej do kreowania innowacji przez aktywnych pracowników. Warunkiem koniecznym są jednocześnie odpowiednie zachowania pracowników, ich wysokie kompetencje, podejście do obowiązków, poczucie wspólnoty, bez których niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych i zaawansowanych technologii informacyjnych.

Badania rozpoznające stan zaawansowania zarządzania wiedzą w praktyce polskich przedsiębiorstw przeprowadził również M. Morawski [2006, s. 176-207]. W badaniach tych identyfikowano także personalne aspekty zarządzania wiedzą. Według ich autora, jest symptomatyczne, że większości ankietowanych zarządzanie wiedzą kojarzy się z zdecydowaniem z – ogólnie mówiąc – człowiekiem. Akcentowanie personalnych aspektów zarządzania wiedzą znajduje swoje odbicie w sposobie postrzegania znaczenia poszczególnych procesów tego zarządzania. Respondenci wskazali przede wszystkim na pierwszoplanowe znaczenie takich procesów, jak kreowanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią z innymi. Jak wiadomo, są one bezpośrednio związane z aktywnością pracowników wymagającą specjalnego (intelektualnego) zaangażowania. Wydaje się jednak, że uznaniu roli pracowników w zarządzaniu wiedzą nie towarzyszy stosowanie odpowiednich instrumentów praktycznych. W odpowiedzi na pytanie o motywatory zachęcające do dzielenia się wiedzą respondenci wskazują jednoznacznie na szkolenia, dostęp do informacji i udział w konferencjach. Natomiast według ankietowanych w procesie kreowania wiedzy najważniejsze są bodźce płacowe. Otrzymujemy zatem dość niespójny obraz preferencji respondentów. Z jednej strony brak bodźców płacowych oceniają jako dotkliwy, z drugiej strony podkreślają znaczenie bodźców niematerialnych w procesach dzielenia się wiedzą [Morawski 2006, s. 205].

## 5. Działania w kierunku dzielenia się wiedzą

Inicjatywa zarządzania wiedzą i związana z nią kultura organizacyjna wymaga przeprojektowania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i związanymi z nimi systemami motywacyjnymi. Należy odejść od traktowania relacji podwładny – przełożony w kategoriach antagonistycznych. Relacje te muszą zostać zastąpione zachęcaniem do współdziałania, dialogu i partnerstwa. Niezbędne jest również zakorzenienie świadomości konieczności zadawania pytań i poszukiwania prawdy [Morawski 2003, s. 5]. Stary paradygmat „wiedza jest siłą” powinien zostać zastąpiony nowym „dzielenie się wiedzą jest siłą”. Należy pomóc pracownikom dostrzec, że dzielenie się wiedzą leży w ich osobistym interesie [Gurteen 2009]. System motywacyjny musi być nakierowany na likwidację barier w przepływie wiedzy. Bariery te zaprezentowane zostały w punkcie 2 opracowania. J. Fazlagić określił następujące główne wytyczne dla systemu motywacyjnego w zarządzaniu wiedzą:

- ocena pracowników nie tylko w oparciu o wyniki pracy (np. sprzedaż), ale w oparciu o skłonność do dzielenia się wiedzą,
- bodźce do dzielenia się wiedzą (np. ocena punktowa, premie, nagrody, wyróżnienia, rankingi itp.),
- tworzenie warunków do wymiany wiedzy (czas i miejsce) (za: [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 141]).

Menedżerowie powinni zacząć nie tylko dostrzegać, ale też doceniać i wynagradzać dzielenie się wiedzą. Jak pokazują zaprezentowane wcześniej wyniki badań,

w polskich przedsiębiorstwach mamy do czynienia głównie z deklaracjami. Nie towarzyszy im jednak stosowanie odpowiednich instrumentów praktycznych. Można stosować następujące bodźce (kosztowne – płacowe – oraz niewymagające specjalnego zaangażowania finansowego, zwłaszcza w sytuacji ograniczeń w tym zakresie – pozapłacowe) motywujące w kierunku dzielenia się wiedzą:

1. Oferowanie konkretnych możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych zgodnych z indywidualnie opracowaną ścieżką rozwoju. Pracownicy muszą być przekonani, że dzielenie się wiedzą nie zmniejsza ich szans na wyróżnienie się, a wręcz pozwala na lepsze kształtowanie ścieżki kariery. Wyniki badań czynników motywacyjnych pracowników wiedzy prowadzone przez M. Tampoe wskazują jako najistotniejszy rozwój osobisty, a następnie niezależność operacyjną. Widzimy tu zbieżność z wynikami badań prezentowanymi w punkcie 3 (za: [Kowalczyk, Nogałski 2007, s. 140]).

2. Podkreślanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników.

3. Rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji.

4. Stworzenie systemu zachęt finansowych i niematerialnych.

5. Awanse za dzielenie się wiedzą.

6. Finansowanie rozwoju kompetencji.

7. Uwzględnianie w systemach wynagrodzeń wynagradzania grupowego, aby stymulować współpracę oraz dzielenie się wiedzą między członkami grupy (taki system wynagrodzeń powinien nagradzać pracowników za indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i za innowacyjność).

8. System ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią.

9. Szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechnianie.

10. Wyłowienie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha.

11. Treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą.

12. Postawy i zachowania menedżerów sprzyjające dzieleniu się wiedzą.

13. System wniosków racjonalizatorskich (stosowane w ramach tej inicjatywy bodźce mogą przyjmować formę: gratyfikacji pieniężnej dla autora zaakceptowanego wniosku, dodatkowej nagrody dla autora najlepszego wniosku).

14. Odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść, zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (takie podejście zmienia u pracownika postrzeganie wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu publicznego, należącego do całej organizacji) [Staniewski 2008, s. 389].

15. Pozostawienie swobody działania.

16. Sprzyjanie spontanicznym spotkaniom w trakcie przerw w pracy służącym wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień.

17. Możliwość realizacji własnych, niekonwencjonalnych pomysłów.

18. Atrakcyjne zadania w zamian za dzielenie się wiedzą.

19. Nagroda rzeczowa przyznawana przez pracowników osobie, która została przez nich uznana za najbardziej życzliwą, pomagającą innym i dzielącą się swoją wiedzą i doświadczeniem.

20. Prawo do błędu w działaniu.

O ile udaje się nakłonić pracowników do upublicznienia własnych osiągnięć i sukcesów, o tyle znacznie trudniej jest ich przekonać do dzielenia się niepowodzeniami i wynikającą z nich wiedzą i doświadczeniami. Nauka na błędach popełnianych w przedsiębiorstwie jest bardzo cenna, większość z nich bowiem się powtarza. Szczegółowa analiza i rozpowszechnienie informacji wśród wszystkich pracowników o pomyłkach i potknięciach innych osób – bez personalizowania – może pomóc uniknąć wielu z tych błędów w przyszłości [Krok 2006, s. 31].

Znane są również praktyczne rozwiązania mierzenia wkładu w tworzenie wiedzy organizacyjnej i nagradzania pracowników dzielących się z innymi swoją wiedzą. W firmie Siemens każdy pracownik serwisu, który przedłoży użyteczną radę lub sposób postępowania, jest nagradzany punktami „knowledge & more”. Każde przedłożone rozwiązanie jest analizowane przez zespół edytorski, oceniane i umieszczane w elektronicznej bazie. W zależności od jakości pomysłu, pomysłodawca otrzymuje określoną liczbę punktów, które może wymienić na wybraną z katalogu nagrodę. Każdy ma również możliwość śledzenia swojej wartości punktowej przez Internet. Został nawet stworzony wewnętrzny ranking, wskazujący jak wiele rozwiązań powstaje w poszczególnych regionach obejmowanych przez różne zespoły serwisowe. Powoduje to powstanie pewnego rodzaju rywalizacji i wpływa na zwiększenie liczby ciekawych pomysłów. Przez dziewięć miesięcy w bazie znalazło się 2200 nowych, zakwalifikowanych jako dobre, pomysłów [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 140].

Również ShareNet posiada rozbudowany system przyznawania punktów za dzielenie się wiedzą, które to punkty można wymienić na atrakcyjne nagrody, takie jak szkolenia, wycieczki czy komputery przenośne [Krok 2006, s. 30].

Oczywiście w procesie transferu wiedzy ważne są również uwarunkowania natury organizacyjnej. Nie są one przedmiotem niniejszego opracowania, dlatego też nie będą szerzej omawiane. Warto jednak przynajmniej wymienić niektóre z nich, tj.: narady robocze, zebrania nieformalne, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez ich uczestników problemom zawodowym [Perechuda 2005, s. 191; Skalik 2005, s. 153; Staniewski 2008, s. 390]. Mają one bowiem również walor motywacyjny i są realną, wbudowaną w struktury organizacji możliwością dokonywania transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.

Należy również mieć świadomość tego, że ostatnimi czasy mamy do czynienia z wylaniem się nowej grupy pracowników – pracowników wiedzy (ludzi, których cechuje profesjonalizm, przedsiębiorczość, prawość, niezależność). Nie można zatem przyjmować, że w przedsiębiorstwie mamy jednorodną (pod względem posiadanej wiedzy) grupę pracowników. Zarysowuje się podział na pracowników tradycyjnych oraz pracowników wiedzy (do tej grupy zaliczamy pracowników kluczowych i pracowników zewnętrznych) [Morawski 2006, s. 269]. Wymaga to tworzenia systemów motywacyjnych adekwatnych do kategorii pracowników.

Z badań przeprowadzonych przez M. Morawskiego [2006, s. 205] wynika, że w większości przedsiębiorstw nie zostały wprowadzone specjalne programy skierowane do najlepszych pracowników. Nie podejmuje się zatem działań różnicujących pracowników w zależności od posiadanych kompetencji i wkładu intelektualnego. Zdaniem autora bez ustalenia, którzy pracownicy tworzą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, nie można poważnie myśleć o zarządzaniu wiedzą w aspekcie personalnym.

W kontekście wyboru i określania działań z obszaru dzielenia się wiedzą w organizacji warto zatem próbować również odpowiadać sobie na następujące pytania [Kobyłko, Morawski 2006, s. 133]:

- Jak pozyskać, utrzymać i co zaoferować (w kontekście transferu wiedzy) specjalistom, którzy wiedzą więcej niż ktokolwiek inny w zakresie ich działalności i bez trudu mogą znaleźć jeszcze lepszą ofertę pracy?
- Jak zachęcić do przekazywania i dzielenia się wiedzą, nie powodując wzrastającego poczucia utraty wyjątkowości i znaczenia jako jedynego właściciela określonych zasobów wiedzy?
- Do jakich wartości odwoływać się w sytuacjach wyjątkowych, zmuszających do dodatkowego wysiłku i poświęceń specjalistów niezwiązanych emocjonalnie z organizacją?
- Jak zaufać specjalistom, dla których praca w firmie jest bardzo często kolejnym etapem w karierze i pozyskiwaniu nowych umiejętności, przekazując im poufne informacje?

## 6. Podsumowanie

Analiza zaprezentowanych w opracowaniu zagadnień prowadzi do następujących konkluzji:

- Bez zmiany świadomości i nawyków pracowników trudno oczekiwać sukcesów w procesie transferu wiedzy.
- Podstawą skutecznego przepływu wiedzy w organizacji jest identyfikacja i eliminowanie przeszkód osobowościowych (mentalnych), kulturowych i organizacyjnych.
- Wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania, w tym dzielenia się, wiedzą, wymaga pełnej mobilizacji i zaangażowania właściciela, kierowników i pracowników oraz menedżera (integratora) wiedzy.

- Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie niemożliwy jest bez wsparcia ze strony odpowiedniego systemu motywacyjnego.
- Zaprezentowane w artykule działania na rzecz dzielenia się wiedzą wymagają opracowania odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, spójnej ze strategią zarządzania wiedzą.
- Ważne jest dokonanie podziału pracowników w celu wyłonienia pracowników wiedzy oraz tworzenie systemów motywacyjnych adekwatnych do kategorii pracowników.
- Całościowe ujmowanie systemu, czyli wymiaru technologicznego i ludzkiego w zarządzaniu wiedzą (w tym w dzieleniu się wiedzą), powinno stanowić jego podstawową cechę.
- Nie ma takiego uniwersalnego rozwiązania w zakresie kształtowania i stymulowania zachowań zorientowanych na dzielenie się wiedzą, które można byłoby zaproponować wszystkim przedsiębiorstwom, uzależnione jest ono bowiem od wielu zmiennych, tj. wielkości przedsiębiorstwa, przedmiotu działalności, przyjętej strategii działania itd. Każde przedsiębiorstwo musi zatem poszukiwać własnych sposobów zarządzania pracownikami dysponującymi wiedzą. Tworzone rozwiązania muszą być zorientowane na budowanie i rozwijanie kapitału ludzkiego.
- Podobnie trudne jest zaproponowanie uniwersalnego rozwiązania w zakresie kultury dla wszystkich przedsiębiorstw zarządzających wiedzą.

## Literatura

- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Grudzewski M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Gurteen D., *Creating a knowledge sharing culture*, [www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture](http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture) (9.06.2009).
- Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2007.
- Krok E., *Wiedza w firmie (3). Przeszkody w dzieleniu się wiedzą i jej upowszechnianiu w organizacji*, „Personel” 2006, nr 3.
- Morawski M., *Pracownicy wiedzy nowej generacji w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2003, nr 6.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1146, AE, Wrocław 2006.
- Perechuda K., *Instrumenty dzielenia się wiedzą w małej firmie*, [w]: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.
- Skalik J., *Organizacyjne formy uczestnictwa pracowników w procesie kreowania nowej wiedzy*, [w]: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2005.

Skyrme D.J., *The 3Cs of knowledge sharing: culture, co-operation and commitment*, [www.skyrme.com/updates/u64\\_fl.htm](http://www.skyrme.com/updates/u64_fl.htm) (9.06.2009).

Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w]: D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

## KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATION – SOCIAL ASPECT

**Summary:** The paper presents the barriers to the process of knowledge sharing, the cultural determinants of knowledge sharing in an organization and indicates the actions leading to development and stimulation of knowledge sharing behaviours.