

Marek Brzeziński, Diana Mietlicka

## **Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku**

### **Study and opinion knowledge sharing as determinant of changes in small and medium enterprises in East Poland – case study**

#### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa podlegają procesowi rozwoju, który obejmuje nie tylko ilościowy wzrost, ale przede wszystkim wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym, zmian innowacyjnych. Opierają się one na „przekraczaniu dotychczasowej wiedzy”, twórczym rozwiązywaniu problemów, stosowaniu nowych rozwiązań i metod działania, a zatem uczeniu się i tworzeniu nowej wiedzy. Współcześnie obserwujemy zatem rosnącą rolę zasobów niematerialnych. Tworzą je podstawowe umiejętności, technologie, zdolności zarządcze, kultura organizacyjna itp. W dobie globalizacji, rozwoju technologii informatycznych oraz sektorów opartych na wiedzy przedsiębiorstwa przestały wyłącznie konkurować za pomocą zasobów twardych i zaczęły koncentrować się na zasobach niematerialnych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przetrwać mogą jedynie te przedsiębiorstwa, które tworzą nową wiedzę, upowszechniają ją wśród pracowników oraz przekształcają w nowe produkty i technologie<sup>1</sup>. Mimo, że współczesne organizacje zdominowane są przez nowoczesne technologie, to przecież wciąż ludzie są kluczowym elementem ożywiającym struktury i opracowane rozwiązania, nadają wiedzy i doświadczeniu wymiar praktyczny. Człowiek jest zatem twórcą jakości wiedzy w organizacji, a zarządzanie wiedzą staje się jedną z podstawowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw. Wiedza tworzona w organizacji jest efektem zachodzących procesów uczenia. W transformacji indywidualnego uczenia się w organizacyjne zdolności istotną rolę odgrywa proces dzielenia się wiedzą. W tradycyjnym podejściu do zarządzania wiedzą podkreśla się rolę technologii w przetwarzaniu informacji, tworzeniu i transferze wiedzy. Nowe podejście wymaga zaangażowania pracowników i ich aktywności w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji.

---

<sup>1</sup> Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.

Celem referatu jest przedstawienie form dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i czynników oddziałujących na ten proces oraz zaprezentowanie wyników badań empirycznych w obszarze procesu dzielenia się wiedzą w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym województwa lubelskiego.

## Formy dzielenia się wiedzą

Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie powoduje, że wiedza staje się bardziej dostępna na różnych szczeblach organizacji, co pozwala na tworzenie nowej wiedzy w płaszczyźnie społecznych interakcji. Zasób, jakim jest wiedza umożliwia podnoszenie wyników, wprowadzanie zmian i innowacji oraz redukcowanie wysiłku związanego z uczeniem się na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym<sup>2</sup>. Zahamowanie procesu dzielenia się wiedzą sprawia, że wiedza jest dostępna w organizacji tylko „dla wybranych”, a przez to ścieżka dochodzenia do określonego poziomu wiedzy i doświadczenia wydłuża się. Prowadzi to do utraty cennych zasobów przedsiębiorstwa.

Dzielenie się wiedzą może przybierać zróżnicowane formy w zależności od rodzaju przekazywanej wiedzy i przyjętej strategii zarządzania wiedzą. W przypadku strategii kodyfikacji większy nacisk położony jest na wiedzę jawną, na potrzebę jej zapisywania oraz dystrybuowania z wykorzystaniem technologii informatycznych. Narzędzia stosowane do wymiany tego rodzaju wiedzy są wykorzystywane od dawna. Należą do nich takie elementy komunikacji przedsiębiorstwa jak: poczta elektroniczna, intranet lub grupy dyskusyjne (zob. tabela 1). Z kolei strategia personalizacji koncentruje się na wiedzy ukrytej i wykorzystuje te formy dzielenia się wiedzą, które umożliwiają uczenie się od innych. Wymiana wiedzy ukrytej najczęściej wymaga kontaktów osobistych (formalnych lub nieformalnych), choć coraz częściej wypierane są one przez kontakty wirtualne. Nieformalne spotkania pracowników stanowią okazję do spontanicznej wymiany myśli, co pozwala na generowanie nowych pomysłów bądź rozwiązywanie problemów w niekonwencjonalny sposób. Mogą się one odbywać poprzez wyjazdy integracyjne czy spotkania koleżeńskie (zob. tabela 1). Istotną rolę odgrywają również spotkania formalne takie jak: szkolenia, konferencje lub warsztaty, które w prze-

<sup>2</sup> Friesl M., Sackmann S. A., Kremser S., *Knowledge Sharing in New Organizational Entities. The Impact of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, Vol. 18, No. 1, 2011; Lam A., Lambermont-Ford J. P., *Knowledge Sparing in Organizational Contexts: a Motivation-Based Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 14, No. 1, 2010; Lin H. F., *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, No. 3-4, 2007.

ciwieństwie do nieoficjalnych kontaktów są zorganizowane, mają określony temat i grupy uczestników<sup>3</sup>.

W praktyce przedsiębiorstwa stosują różne formy dzielenia się wiedzą, zarówno tzw. „twarde” (np. intranet, bazy wiedzy, systemy ekspertowe), jak i „miękkie” (np. szkolenia, wspólnoty praktyków, targi wiedzy, wyjazdy integracyjne). Uzależnione jest to przede wszystkim od skali prowadzonej działalności i dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa.

**Tabela 1.** Formy dzielenia się wiedzą

„Twarde” 1	„Miękkie” 2
biuletyn raporty, notatki służbowe forum, grupy dyskusyjne, chat wideokonferencje, telekonferencje poczta elektroniczna internet intranet ekstranet bazy wiedzy systemy ekspertowe systemy wspomagania decyzji systemy wspomagania pracy grupowej systemy zarządzania dokumentami	konferencje szkolenia warsztaty praca w zespołach zadaniowych wspólnota praktyków mapy wiedzy targi wiedzy brokerzy wiedzy mentoring wyjazdy integracyjne spotkania koleżeńskie

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Głuszek E., *dz. cyt.*; Kowalczyk A., Nogalski B., *dz. cyt.*; Paliszkiewicz J., *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2007.

## Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą

Sprawne dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie jest uzależnione od wielu czynników, które możemy podzielić na: organizacyjne, indywidualne, techniczne<sup>4</sup> (zob. rysunek 1).

<sup>3</sup> Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004; Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006; Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> Hsiu-Fen L., *Knowledge sparing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, iss: 3/4, 2007.

**Rysunek 1.** Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2002; Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003; Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006; Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacyjny”, nr 7-8, 2006.

Czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna. Bezpośredni wpływ na jej kształtowanie mają menedżerowie, którzy powinni promować normy, postawy i wartości sprzyjające wymianie wiedzy w organizacji. Kultura właściwa dla dzielenia się wiedzą charakteryzuje się otwartością, zaufaniem oraz promowaniem działania zespołowego. Niezwykle istotne są relacje pomiędzy pracownikami oraz między pracownikami i kierownictwem. Sposób traktowania pracownika, docenianie jego pracy i wysiłku, szacunek, jakim się go darzy, a także branie pod uwagę jego opinii i pomysłów są podstawą dzielenia się wiedzą. Członkowie organizacji nie będą wykazywać gotowości do uczestnictwa w tym procesie w przedsiębiorstwie o kulturze antyefektywnościowej, a zatem wykazującej takie cechy jak: brak zaufania, unikanie ryzyka, wąskie rozumienie produktywności i efektywności lub niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003.

Efektywny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie w dużej mierze zależy od jego struktury organizacyjnej. Ważną rolę odgrywają tutaj takie elementy struktury jak: centralizacja, formalizacja, układy władzy, ścieżki sprawozdań i poleceń, rodzaj komunikacji. Struktura przedsiębiorstwa skutecznie zarządzającego wiedzą powinna pozwolić na rozwój w kierunku organizacji, która będzie maksymalnie elastyczna, gdzie rutyna, stereotypy i nawyki nie zastąpią dynamicznej rzeczywistości, a zasoby ludzkie będą zorientowane na internalizację wiedzy. Niewłaściwa struktura organizacyjna, a zatem charakteryzująca się nadmierną centralizacją, zbyt wysoką formalizacją lub silnie rozbudowaną hierarchią może stanowić znaczące ograniczenie procesu dzielenia się wiedzą<sup>6</sup>.

Czynnikiem oddziałującym na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie są nagrody organizacyjne dla pracowników aktywnie w nim uczestniczących. Ważny jest odpowiedni dobór motywatorów. Dla jednych silnym bodźcem są nagrody pieniężne w postaci podwyżki bądź premii, innych motywują zachęty niematerialne na przykład awans czy pewność zatrudnienia<sup>7</sup>.

Sprawą niezwykle istotną jest powołanie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą. Pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania pracy, być zachęceni do dzielenia się wiedzą oraz wyposażeni w narzędzia, które im to ułatwią. W tym celu niezbędne jest wyznaczenie osoby menedżera wiedzy. Przedsiębiorstwa niegotowe do powołania takiego stanowiska powinny wyznaczyć osobę pełniącą funkcję „koordynatora wiedzy”. Uświadamiając ogromne znaczenie wiedzy wszystkim, poczynając od najwyższego kierownictwa, aż do szeregowego pracownika, warto jednak odpowiedzialnością za dzielenie się wiedzą obarczyć średnie i liniowe kierownictwo. To właśnie ta grupa ma największy wpływ na inicjowanie zmian, które mają swoje podłoże w bezpośrednich działaniach<sup>8</sup>.

Czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na sprawne dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie jest stosunek menedżerów wyższego szczebla do tego procesu. To na ich barkach spoczywa przekonanie członków organizacji o ogromnym znaczeniu tego procesu dla funkcjonowania organizacji. Powinni oni podjąć działania zmierzające do stworzenia atmosfery sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz własną postawą dawać przykład gotowości do przekazywania własnej wiedzy innym<sup>9</sup>. Wzięcie tego pod uwagę jest niezwykle ważne, bowiem brak odpowiednich rozwiązań w tym zakresie skutecznie hamuje proces dzielenia się wiedzą.

<sup>6</sup> Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998; Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacyjny”, nr 7-8, 2006.

<sup>7</sup> Kijewska A., dz. cyt.

<sup>8</sup> Kozyra B., *Menedżer wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5, 2005.

<sup>9</sup> Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.

Aby proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie był możliwy, pracownicy muszą wykazywać gotowość do aktywnego uczestnictwa w tym procesie. Gotowość ta zależy przede wszystkim od kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie, jak również od funkcjonującego w nim systemu motywacyjnego.

Istotnym czynnikiem wpływającym na proces dzielenia się wiedzą jest również świadomość roli, jaką ten proces odgrywa w działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli pracownicy rozumieją jego znaczenie, to jest to dla nich bodźcem do dzielenia się wiedzą<sup>10</sup>.

Pracownicy są bardziej skłonni do angażowania się w ten proces, jeżeli utożsamiają się z przedsiębiorstwem oraz dostrzegają związek wykonywanych przez siebie obowiązków z działalnością całej organizacji, dlatego muszą dobrze znać i rozumieć misję oraz strategię przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Bardzo ważne jest także posiadanie przez pracowników odpowiednich umiejętności interpersonalnych, a także indywidualnych predyspozycji i cech osobowościowych, które zarówno umożliwiają przekazywanie wiedzy innym, jak również przyswajanie jej od innych<sup>11</sup>.

W przedsiębiorstwie powinno istnieć technologiczne wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą na przykład grupy dyskusyjne, intranet, systemy wspomagania pracy grupowej lub systemy eksperckie. Są to narzędzia coraz częściej wykorzystywane w wielu przedsiębiorstwach, bowiem tworzenie komputerowych baz wiedzy znacząco ułatwia i przyspiesza wyszukiwanie rozwiązań różnych problemów. Bardzo ważną kwestią jest to, by stosowane rozwiązania technologiczne były postrzegane przez użytkowników jako użyteczne oraz by były łatwe w obsłudze<sup>12</sup>.

W wielu organizacjach technologie informacyjne uważane są za czynnik determinujący procesy zarządzania wiedzą, jednakże wykorzystywane w tym zakresie narzędzia jedynie wspomagają zarządzanie wiedzą, bowiem zawartość systemów informatycznych i sposób ich wykorzystania zależy od ludzi<sup>13</sup>.

Istotnym czynnikiem wpływającym na proces dzielenia się wiedzą jest fizyczne rozmieszczenie stanowisk pracy, dlatego przy projektowaniu wnętrza należy zwrócić uwagę na fakt, czy układ biura sprzyja prowadzeniu rozmów. Odpowiednia aranżacja stanowisk pracy w znacznym stopniu ułatwia przepływ wiedzy. Osoby stale ze sobą współpracujące i wymieniające się informacjami powinny siedzieć blisko siebie. Niestety często ustawienie biurek odzwierciedla podział

<sup>10</sup> Kijewska A., *dz. cyt.*

<sup>11</sup> Stankiewicz M. J. (red.), *dz. cyt.*; Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12, 2009.

<sup>12</sup> Kijewska A., *dz. cyt.*; Paliszkievicz J., *dz. cyt.*

<sup>13</sup> Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą...*

obowiązków między pionami funkcjonalnymi, zaś problem odległości między pracownikami zainteresowanymi wymianą wiedzy jest sprawą drugorzędną<sup>14</sup>.

Skuteczny przebieg procesu dzielenia się wiedzą jest zatem uzależniony od wielu czynników, a brak odpowiednich rozwiązań we wskazanych obszarach w znacznej mierze hamuje proces wymiany wiedzy w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>.

## Metodyka i wyniki badań

Zaprezentowane wnioski zostały sformułowane na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 2010 r. wśród pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego na terenie województwa lubelskiego. Próba badawcza stanowiła prawie 25 % ogółu zatrudnionych.

Pierwsza część badań miała na celu zidentyfikować stosowane w przedsiębiorstwie „twarde” i „miękkie” formy dzielenia się wiedzą. Badaniu poddano zatem zarówno formy oparte na danych i dokumentach, najczęściej wykorzystujące technologię informatyczną, jak i formy bazujące na wzajemnych kontaktach między pracownikami.

Druga część badań dotyczyła czynników wpływających na proces dzielenia się wiedzą. Analizowane czynniki zostały podzielone na trzy zasadnicze grupy:

- organizacyjne (kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, nagrody organizacyjne, postawy przełożonych),
- indywidualne (gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą, świadomość znaczenia procesu dzielenia się wiedzą, świadomość misji i strategii organizacji, posiadanie odpowiednich kompetencji),
- techniczne (infrastruktura informatyczna, organizacja miejsca pracy).

### a) Formy dzielenia się wiedzą

Badane przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom znaczne wsparcie technologiczne w zakresie dzielenia się wiedzą. W organizacji funkcjonuje wewnętrzna sieć informatyczna – intranet, zapewniająca dostęp do najbardziej aktualnych danych. Ponadto pracownicy mają możliwość korzystania z takich form jak: internet i poczta elektroniczna, telekonferencje i wideokonferencje, bazy wiedzy, system zarządzania dokumentami, system ekspercki, system wspomagania pracy grupowej, grupy dyskusyjne oraz komunikator internetowy gadu-gadu (zob. tab. 2).

<sup>14</sup> Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2002.; Paliszkievicz J., dz. cyt.; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>15</sup> Głuszek E., dz. cyt.; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą...*



**Tabela 2.** Zestawienie stosowanych w przedsiębiorstwie „twardych” form dzielenia się wiedzą

„Twarde” formy dzielenia się wiedzą	Udział procentowy	„Twarde” formy dzielenia się wiedzą	Udział procentowy
intranet	90,7%	system zarządzania dokumentami	11,6%
internet	88,4%	system ekspercki	9,3%
poczta elektroniczna	88,4%	system wspomagania pracy grupowej	9,3%
telekonferencje, wideokonferencje	30,2%	forum, grupy dyskusyjne, chat	4,7%
bazy wiedzy	20,9%	komunikatory (skype, gg)	2,3%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Proces dzielenia się wiedzą odbywa się również poprzez fizyczne przekazanie dokumentów. Prawie 63% badanych pracowników przyznaje, że w firmie funkcjonuje wymiana wiedzy poprzez raporty i notatki służbowe, a prawie 91% ankietowanych potwierdza wydawanie przez przedsiębiorstwo biuletynu (zob. tabela 3).

Badane przedsiębiorstwo stwarza również duże możliwości w zakresie bezpośrednich kontaktów między pracownikami, które stanowią efektywny sposób dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Ponad 95% badanych przyznaje, że firma stwarza możliwości nieformalnych spotkań pracowników na przykład poprzez wyjazdy, wycieczki, spotkania koleżeńskie lub wspólne posiłki (zob. tab. 3). Spotkania takie nie tylko pozwalają na swobodną wymianę opinii i doświadczeń, ale również umożliwiają lepsze poznanie się, co powinno zaowocować lepszą współpracą. Ponad 88% ankietowanych przyznaje, że firma organizuje również zebrania formalne na przykład konferencje, wykłady, warsztaty, które stanowią ważną formę upowszechniania wiedzy w organizacji (zob. tabela 3).

Efektywnym sposobem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie są także spotkania poświęcone wspólnemu rozwiązywaniu problemów, podczas których występuje silna współpraca oraz intensywna wymiana doświadczeń i pomysłów. W analizowanym przedsiębiorstwie niewiele ponad połowa pracowników przyznaje, że spotkania takie są organizowane (zob. tabela 3).

**Tabela 3.** Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację stosowanych w przedsiębiorstwie form dzielenia się wiedzą

Pytanie	Tak	Nie	Nie wiem
Czy w firmie funkcjonuje wymiana wiedzy poprzez raporty i notatki służbowe?	62,8%	18,6%	18,6%
Czy firma wydaje biuletyny w formie elektronicznej lub drukowanej?	90,7%	2,3%	7,0%
Czy firma stwarza możliwości nieformalnych spotkań pracowników np. poprzez wyjazdy, wycieczki, spotkania koleżeńskie czy wspólne posiłki?	95,4%	2,3%	2,3%
Czy firma organizuje konferencje, wykłady, wspólne warsztaty bądź treningi?	88,4%	4,6%	7,0%
Czy w firmie organizowane są spotkania poświęcone wspólnemu rozwiązywaniu problemów?	51,2%	30,2%	18,6%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety



### b) Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą

Jednakże samo zapewnianie możliwości spotkań oraz dostarczanie narzędzi informatycznych, które czynią współpracę efektywniejszą nie spowoduje, że pracownicy będą dzielić się posiadaną wiedzą, bowiem na sprawny przebieg tego procesu oddziałuje wiele czynników – organizacyjnych, indywidualnych i technicznych.

#### Czynniki organizacyjne

Jednym z czynników, o kluczowym znaczeniu dla procesu dzielenia się wiedzą jest kultura organizacyjna. Przyjęte normy i wartości tworzą przestrzeń dla zachowań ludzi w organizacji, oddziałując na efektywność podejmowanych działań. Badani pracownicy wskazywali na te cechy kultury organizacyjnej, które utrudniają przepływ wiedzy w organizacji. Są to: brak zaufania między pracownikami, brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy, pozycji bądź prestiżu, niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy, zbyt duża różnorodność w obszarze wzorców, wartości i postrzegania świata przez pracowników (zob. tabela 4).

**Tabela 4.** Zestawienie cech kultury organizacyjnej zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie

Cechy kultury organizacyjnej zidentyfikowane w przedsiębiorstwie	Udział procentowy
brak zaufania między pracownikami oraz między pracownikami i kierownikami	25,6%
brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy, pozycji bądź prestiżu	20,9%
niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy	18,6%
zbyt duża różnorodność w obszarze wzorców, wartości i postrzegania świata przez pracowników	18,6%
brak poczucia odpowiedzialności menedżerów i pracowników za podnoszenie kwalifikacji młodszych czy mniej doświadczonych pracowników	14,0%
unikanie ryzyka wynikające z nietolerowania błędów	9,3%
awansowanie i promowanie pracowników posiadających wiedzę i kwalifikacje, a zatem czerpanie przez nich korzyści z zatrzymania wiedzy i manipulowania nią	9,3%
nacisk na natychmiastowe wykazywanie się wynikami	4,7%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

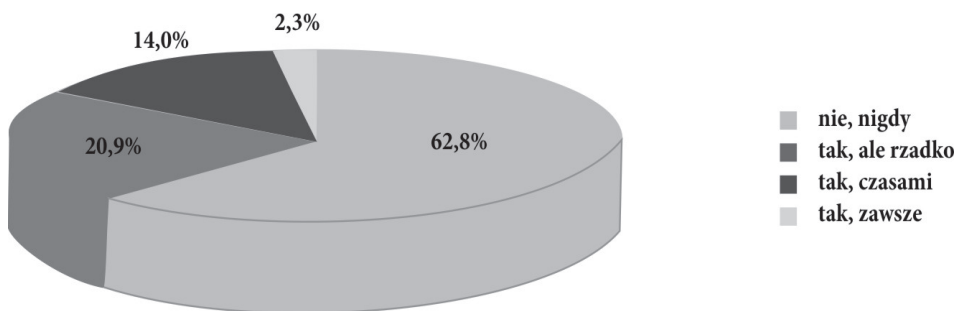
Skuteczny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w dużej mierze zależy od jego struktury organizacyjnej. W badanym przedsiębiorstwie zidentyfikowano następujące cechy struktury, w znacznym stopniu utrudniające przepływ wiedzy w organizacji: nadmierną centralizację, nadmierną formalizację, brak zespołów międzywydziałowych powołanych do realizacji określonych procesów lub projektów i rozbudowaną hierarchię (zob. tabela 5).

**Tabela 5.** Zestawienie cech struktury organizacyjnej zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie

Cechy struktury organizacyjnej zidentyfikowane w przedsiębiorstwie	Udział procentowy
nadmierna centralizacja	60,5%
nadmierna formalizacja	32,6%
brak zespołów międzywydziałowych powołanych do realizacji określonych procesów lub projektów	16,3%
rozbudowana hierarchia	11,6%

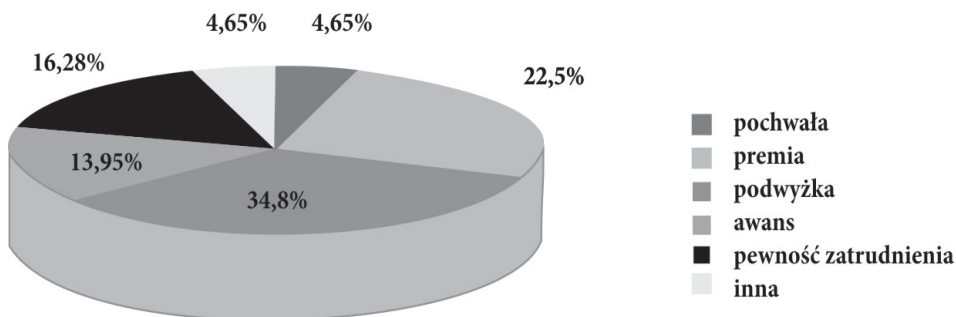
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Motywowanie pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie dzielenia się wiedzą powinno być wsparte odpowiednim systemem nagradzania. Wskazane jest promowanie osób chętnie dzielących się własnymi spostrzeżeniami i doświadczeniem. Tymczasem w analizowanym przedsiębiorstwie niemalże 63% respondentów przyznaje, że proces dzielenia się wiedzą nie jest nigdy nagradzany, a prawie 21% badanych stwierdziło, że osoby dzielące się wiedzą są nagradzane, ale rzadko (zob. rysunek 2).

**Rysunek 2.** Zestawienie procentowe wiedzy pracowników na temat nagradzania w przedsiębiorstwie osób dzielących się wiedzą i doświadczeniem

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Istotny jest również właściwy dobór motywatorów. W badanej firmie widać wyraźną dominację bodźców materialnych. Prawie 35% ankietowanych oświadcza, że największym motywatorem do dzielenia się wiedzą byłyby dla nich podwyżka, a prawie 26% badanych za najsilniejszy bodziec uznaje premię (zob. rysunek 3). Jednakże zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą powinno się odbywać przede wszystkim poprzez bodźce psychologiczne, bowiem właściwa znajomość misji i strategii organizacji oraz świadomość roli wiedzy w rozwoju przedsiębiorstwa powinna być już impulsem do dzielenia się wiedzą.

**Rysunek 3.** Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat największego motywu do dzielenia się wiedzą

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Bardzo ważną kwestią jest również powołanie w przedsiębiorstwie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą, która zapewniałaby fizyczne warunki do wymiany wiedzy, a zatem ustalała miejsce i czas spotkań oraz gwarantowała dostęp do potrzebnych narzędzi informatycznych, zachęcałaby do dzielenia się wiedzą, a także podkreślałaby ogromne znaczenie wiedzy w funkcjonowaniu organizacji. W analizowanym przedsiębiorstwie nikt nie jest powołany na takie stanowisko.

Opinie pracowników na temat zaangażowania przełożonych w proces dzielenia się wiedzą są podzielone. Ponad 51% badanych pracowników uważa, że kładą oni nacisk na proces dzielenia się wiedzą, zaś niespełna 49% ankietowanych nie dostrzega takich działań u swoich zwierzchników (zob. tabela 6). Niewiele korzystniej rozkładają się opinie pracowników na temat postaw przełożonych dających przykład gotowości do przekazywania wiedzy. Ponad 58% badanych dostrzega u nich postępowanie motywujące do dzielenia się wiedzą, natomiast prawie 42% nie zauważa takich postaw (zob. tabela 6).

**Tabela 6.** Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację czynników organizacyjnych wpływających na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Pytanie	Tak	Nie
Czy Pana/Pani przełożeni kładą nacisk na proces dzielenia się wiedzą?	51,2%	48,8%
Czy Pana/Pani przełożeni swoją postawą dają przykład chęci przekazywania własnej wiedzy innym?	58,1%	41,9%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

### Czynniki indywidualne

W badanym przedsiębiorstwie świadomość znaczenia procesu dzielenia się wiedzą jest bardzo duża – 100% ankietowanych uważa, że proces ten odgrywa ważną rolę w działalności przedsiębiorstwa. Świadomość ta wpływa również na wysokie zaangażowanie pracowników w proces dzielenia się wiedzą – 100% badanych oświadcza, że chętnie dzieli się posiadaną wiedzą ze współpracownikami (zob. tabela 7).

**Tabela 7.** Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację czynników indywidualnych wpływających na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Pytanie	Tak	Nie	Nie wiem
Czy według Pana/Pani proces dzielenia się wiedzą odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji?	100,0%	0,0%	0,0%
Czy chętnie dzieli się Pan/Pani swoją wiedzą ze współpracownikami?	100,0%	0,0%	-
Czy uważa Pan/Pani, że Pańska praca przyczynia się do realizowania przez firmę jej misji i strategii?	55,8%	4,7%	39,5%
Czy posiada Pan/Pani odpowiednie kompetencje, aby dzielić się wiedzą ze swoimi współpracownikami?	60,4%	7,0%	32,6%

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Pracownicy są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, jeżeli dobrze znają i rozumieją misję oraz strategię przedsiębiorstwa, w którym pracują. W badanej organizacji niespełna 56% badanych uważa, że ich praca przyczynia się do realizowania przez firmę jej misji i strategii (zob. tabela 7).

Na sprawny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie wpływają także indywidualne umiejętności i cechy osobowościowe osób w nim uczestniczących. W analizowanej firmie ponad 60% badanych deklaruje, że ma predyspozycje niezbędne do efektywnego dzielenia się wiedzą ze współpracownikami. Z kolei prawie 33% respondentów nie wie, czy dysponuje potrzebnymi kompetencjami w tym zakresie, a 7% ankietowanych uważa, że ich nie posiada (zob. tabela 7). Sposobem na przewyżczanie takich problemów są szkolenia dla pracowników rozwijające umiejętność dzielenia się wiedzą oraz odpowiednia polityka kadrowa, w szczególności staranny dobór pracowników.

**Tabela 8.** Zestawienie powodów, dla których pracownicy dzielą się posiadaną wiedzą

Powody, dla których pracownicy dzielą się posiadaną wiedzą	Udział procentowy
czerpię przyjemność z pomagania innym	65,1%
dzielę się wiedzą z dobrej woli	53,5%
zależy mi na sympatii współpracowników	20,9%
dzielę się wiedzą z innego powodu	11,6%

czerpię satysfakcję z posiadania wiedzy większej niż inni	9,3%
liczę na uznanie przełożonych	4,7%
zależy mi na szybkim awansie	2,3%
liczę na korzyści finansowe	2,3%

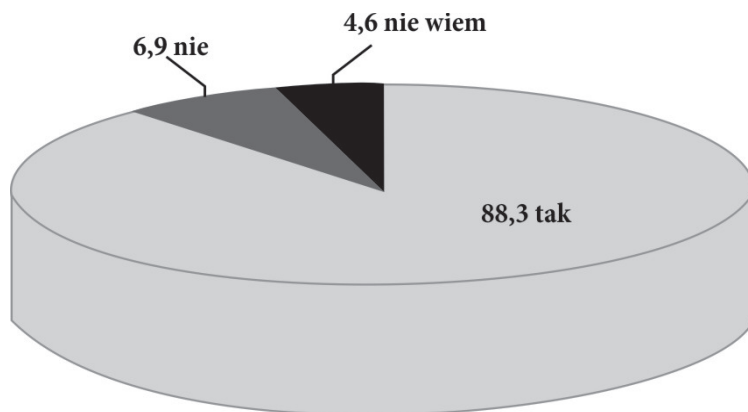
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Badani pracownicy zostali zapytani także o to, co ich motywuje do podejmowania inicjatyw w zakresie dzielenia się wiedzą. Ponad 65% respondentów wskazało na czerpanie przyjemności z pomagania innym, prawie 54% badanych dzieli się posiadaną wiedzą z dobrej woli, zaś dla niespełna 21% ankietowanych bodźcem do dzielenia się wiedzą jest sympatia współpracowników, którą w zamian otrzymują (zob. tabela 8).

### Czynniki techniczne

W analizowanym przedsiębiorstwie ponad 88% badanych pracowników stwierdziło, że ma łatwy dostęp do narzędzi informatycznych, które są im potrzebne w danej chwili (zob. rysunek 4). Pomimo, iż jest to zdecydowana większość, należy zadbać o to, by każdy pracownik miał zapewnioną możliwość bezproblemowego korzystania z potrzebnych narzędzi.

**Rysunek 4.** Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat ich łatwego dostępu do potrzebnych narzędzi informatycznych

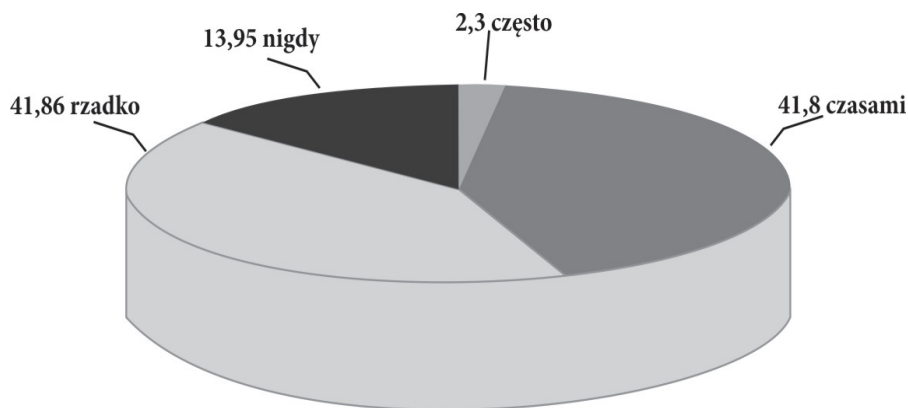


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Bardzo ważne jest również to, by stosowane narzędzia były postrzegane przez pracowników jako użyteczne oraz były łatwe w obsłudze. Tymczasem prawie 42% ankietowych przyznaje, że czasami zdarzają im się problemy z zastosowaniem po-

trzebnych narzędzi informatycznych i tyle samo respondentów stwierdziło rzadkie występowanie takich trudności (zob. rysunek 5).

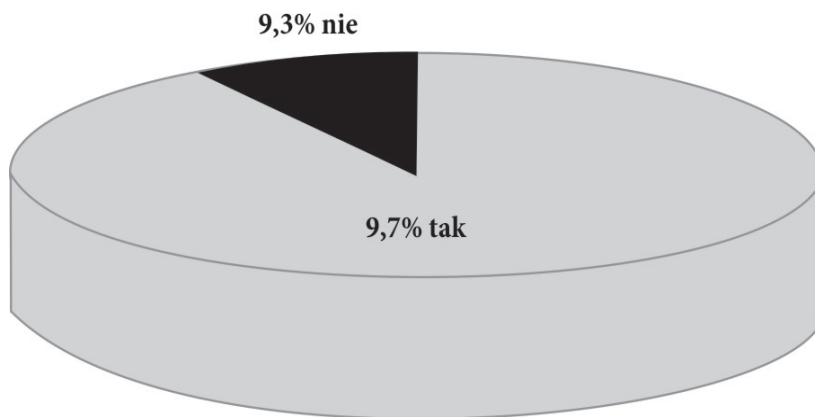
**Rysunek 5.** Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat częstotliwości pojawiania się problemów z zastosowaniem potrzebnych narzędzi informatycznych



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Przy projektowaniu miejsca pracy należy zwrócić uwagę na fakt, czy fizyczne rozmieszczenie stanowisk pracy sprzyja prowadzeniu rozmów ze współpracownikami. Prawie 91% badanych pracowników przyznaje, że organizacja przestrzeni biurowej zapewnia bezproblemowe kontakty ze współpracownikami. Z kolei ponad 9% ankietowanych deklaruje, że miejsce ich pracy nie jest zaprojektowane w sposób umożliwiający swobodne kontakty, co znacznie utrudnia przepływ wiedzy w organizacji (zob. rysunek 6).

**Rysunek 6.** Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat odpowiedniej organizacji przestrzeni biurowej



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

### Wnioski badawcze

W celu usprawnienia procesu dzielenia się wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie należałoby podjąć szereg działań. Po pierwsze konieczne jest zapewnienie wszystkim pracownikom łatwego dostępu do narzędzi informatycznych, które są im potrzebne w danej chwili. Niezbędne jest również objaśnienie pracownikom obsługi stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi informatycznych ze względu na znaczną częstotliwość pojawiania trudności z ich zastosowaniem oraz uświadamianie im możliwości, jakie te narzędzia stwarzają na przykład poprzez przeprowadzanie szkoleń w tym zakresie. Warto zadbać również o właściwe rozmieszczenie stanowisk pracy, które zapewniłoby każdej osobie bezproblemowy kontakt ze współpracownikami.

W analizowanym przedsiębiorstwie wskazane jest powołanie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą, która stwarzałaby okoliczności do wymiany wiedzy, wskazywałaby na jej znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstwa oraz aktywizowałaby pracowników do dzielenia się wiedzą.

Znaczne usprawnienie procesu dzielenia się wiedzą byłoby możliwe dzięki odpowiednim postawom przełożonych. Powinni oni podkreślać istotę procesu dzielenia się wiedzą w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a także swoim działaniem powinni dawać przykład gotowości do czynnego angażowania się w ten proces.

W celu usprawnienia procesu dzielenia się wiedzą wskazane jest nagradzanie osób dzielących się wiedzą. Co prawda na badanych pracowników silniej oddziałują bodźce materialne, jednakże warto skupić się także na motywatorach pozafinansowych, nagradzając pracowników na przykład publiczną pochwałą.



Należałoby skoncentrować się również na bodźcach psychologicznych, bowiem świadomość misji przedsiębiorstwa oraz właściwe rozumienie roli procesu dzielenia się wiedzą w funkcjonowaniu organizacji może być znaczącym impulsem do aktywnego uczestnictwa w tym procesie.

Pożądane byłoby również organizowanie szkoleń rozwijających umiejętność dzielenia się wiedzą, bowiem znaczna część badanych pracowników nie wie, czy dysponuje odpowiednimi predyspozycjami, aby dzielić się wiedzą ze współpracownikami, a część ankietowanych nie dostrzega u siebie posiadania odpowiednich kompetencji. Ponadto przy doborze nowych pracowników warto zwrócić uwagę na umiejętności kandydatów w zakresie dzielenia się wiedzą.

Proces dzielenia się wiedzą przebiegałby efektywniej w wyniku przeniesienia odpowiedzialności za podejmowanie pewnych decyzji na niższe kierownictwo, które znajduje się najbliżej „miejsca działania”.

Bardzo ważne jest również sprawiedliwe ocenianie i nagradzanie pracowników, bowiem działania takie pozwalają budować atmosferę zaufania między pracownikami, która sprzyja procesowi dzielenia się wiedzą. Ponadto wskazane jest promowanie właściwych i jednorodnych w całym przedsiębiorstwie norm postępowania i określonych wartości oraz nagradzanie pożądanych zachowań i postaw.

Dzielenie się wiedzą w organizacji wymaga zapewnienia właściwych warunków do wymiany wiedzy, dostępu do określonych technologii, stosowania różnorodnych form przekazywania wiedzy. Proces dzielenia się wiedzą w organizacji zachodzi jednakże w płaszczyźnie relacji interpersonalnych, dlatego bardzo istotne są działania podejmowane w obszarze systemu motywacyjnego i kultury organizacyjnej, zapewniające uruchamianie gotowości pracowników oraz utrwalanie pozytywnych postaw w zakresie dzielenia się wiedzą.

## Zakończenie

Wnioski ze studium przypadku mogą posłużyć jako wskazówki dla innych małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny. Przedsiębiorstwa te powinny stworzyć fizyczne warunki do wymiany wiedzy poprzez zapewnienie pracownikom możliwości osobistych kontaktów, kreowanie środowiska, w którym mogliby się spotykać, poznawać i wspólnie rozwiązywać problemy oraz gwarantowanie dostępu do wiedzy za pośrednictwem narzędzi informatycznych. Przełożeni muszą być jednak świadomi, że zapewnienie wsparcia technologicznego to jedynie działanie wspomagające proces dzielenia się wiedzą, bowiem zawartość systemów informatycznych i sposób ich wykorzystania zależy od ludzi. Zatem sukces w obszarze procesu dzielenia się wiedzą można osiągnąć przede wszystkim poprzez budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy i tworzenie systemu motywacyjnego zapewniającego wsparcie dla inicjatyw podejmowanych w zakresie dzielenia się wiedzą.

Właściwe odniesienie do proponowanych rozwiązań warunkuje również powodzenie procesów innowacyjnych. Swobodna wymiana informacji, spostrzeżeń i doświadczeń wewnątrz przedsiębiorstwa sprzyja tworzeniu kreatywnej przestrzeni, w której mogą się ujawniać i rozwijać dobre pomysły. Do wprowadzania innowacyjnych zmian potrzebna jest wiedza z różnych działów przedsiębiorstwa, wiedza o zachodzących w nim zmianach, pojawiających się problemach, ich przyczynach i możliwych skutkach oraz wiedza o działaniach, które należy przedsięwziąć. Wiedza odgrywa zatem kluczową rolę na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, dlatego niezwykle istotne jest ciągle podnoszenie poziomu wiedzy w organizacji poprzez aktywne uczestnictwo wszystkich jej członków w procesie dzielenia się wiedzą. Dzięki temu następuje rozwój pracowników, wzrost ich kompetencji, poprawa komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, to z kolei prowadzi do przyspieszenia procesów decyzyjnych i rozwiązywania problemów oraz lepszego wykorzystania wcześniejszych doświadczeń.

Wiele małych i średnich przedsiębiorstw Polski Wschodniej oczekuje właśnie na swoją szansę rozwojową, postrzeganą nie tylko w materialnym i inwestycyjnym aspekcie, ale w dużej mierze związaną z zasobami ludzkimi. Właśnie efektywnie przebiegający proces dzielenia się wiedzą zapewni rozwój potencjału intelektualnego, uruchamiającego pokłady kreatywności i innowacyjności, które są źródłem pozytywnych zmian i powiększania dynamiki rozwoju tych przedsiębiorstw, jak również w sensie całościowym naszego regionu.

## Streszczenie

W referacie przedstawiono formy dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i czynniki oddziałujące na ten proces oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych w tym zakresie w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym województwa lubelskiego. Zaprezentowane wyniki badań pozwoliły na zaproponowanie usprawnień procesu dzielenia się wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie oraz na sformułowanie zaleceń w tym obszarze dla innych małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny.

**Słowa kluczowe:** wiedza, proces dzielenia się wiedzą, zmiany innowacyjne.

## Summary

In the paper presents forms of knowledge sharing and factors affecting knowledge sharing and presents the results of empirical research in selected production enterprise. These results permit propose the rationalizations of knowledge sharing in this enterprise and present the recommendations for other companies.

**Keywords:** knowledge, knowlegde sharing process, innovative changes.

## Bibliografia

1. Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
2. Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2002.
3. Friesl M., Sackmann S. A., Kremser S., *Knowledge Sharing in New Organizational Entities. The Impact of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, Vol. 18, No. 1, 2011.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
6. Hsiu-Fen L., *Knowledge sparing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, Iss: 3/4, 2007.
7. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
8. Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, 2003.
10. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
11. Kozyra B., *Menedżer wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5, 2005.
12. Lam A., Lambermont-Ford J. P., *Knowledge Sparing in Organizational Contexts: a Motivation-Based Perspective*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 14, No. 1, 2010.
13. Lin H. F., *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, No. 3-4, 2007.
14. Paliszkievicz J., *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2007.
15. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

17. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
18. Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
19. Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacyjny”, nr 7-8, 2006.
20. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12, 2009.

### (Footnotes)

1. Oparte na dokumentach i danych, często wykorzystujące technologię informatyczną, ściśle związane ze strategią kodyfikacji („ludzie do dokumentów”), wspierające wymianę wiedzy formalnej.
2. Oparte na bezpośrednich kontaktach, ściśle związane ze strategią personalizacji („człowiek do człowieka”), wspierające wymianę wiedzy cichej.