

# Paweł Bator, Maria Majewska-Bator

---

## Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie : wyniki badań empirycznych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 9-23

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*PAWEŁ BATOR, MARIA MAJEWSKA-BATOR*

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

**PROCES DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE  
- WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**Wprowadzenie**

Celem tego opracowania jest prezentacja rezultatów badań empirycznych dotyczących problematyki dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie, a w szczególności częstości stosowania i przydatności niektórych metod i praktyk służących procesowi dzielenia się wiedzą oraz wybranych czynników charakteryzujących kulturę organizacji, które są istotne dla tego procesu. Dlatego też w pierwszej części pracy przedstawiono w sposób syntetyczny dzielenie się wiedzą jako jeden z podstawowych procesów zarządzania wiedzą, uwzględniając w opisie zwłaszcza te kwestie, które są związane z prezentowanymi później rezultatami badań. W drugiej i trzeciej części omówiono wyniki badań empirycznych przeprowadzone w dwóch grupach firm w 2005 i 2009 roku.

**1. Dzielenie się wiedzą jako jeden z procesów zarządzania wiedzą**

Dzielenie się wiedzą dotyczy przede wszystkim problematyki bezpośredniej wymiany wiedzy i doświadczenia między pracownikami. Procesowi dzielenia się wiedzą służy bogaty zestaw metod i narzędzi zarządzania wiedzą, spośród których można wymienić przykładowo: nieformalne spotkania, raporty zawierające pozytywne i negatywne strony realizacji danego przedsięwzięcia,

zespoły zadaniowe, wywiady z ekspertami, analizę przypadków najlepszych praktyk, szkolenia, w tym zwłaszcza mentoring i coaching, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników, system rotacji personelu, różnego rodzaju bazy danych.

Metody i sposoby dzielenia się wiedzą różnią się w zależności od rodzaju wiedzy i powinny być dostosowane do typu pracowników, którzy będą ją stosować. Inne są zalecane w przypadku wiedzy jawnej, inne w przypadku wiedzy cichej. Udostępnianie wiedzy skodyfikowanej może na przykład odbywać się poprzez spisywanie rozwiązań i wyniesionych doświadczeń z prac nad prowadzonymi projektami i umieszczeniu ich w organizacyjnej bazie danych, do której każdy z pracowników ma swobodny dostęp. Dzielenie się wiedzą cichą na ogół wymaga kontaktów osobistych, gdyż jej transfer polega przeważnie na odtwarzaniu doświadczeń innych osób i ma często miejsce w trakcie pracy w grupach. Tłumaczy to między innymi, dlaczego opanowanie umiejętności dzielenia się wiedzą cichą ma istotny wpływ na sukces pracy zespołowej.

Wzrost efektywności dzielenia się wiedzą warunkowany jest także rozwojem kultury organizacji opartej na zaufaniu i współpracy, co powinno skutkować obniżeniem się barier dzielenia się wiedzą. Kultura tego typu promuje między innymi zaufanie, otwartość, entuzjazm i zaangażowanie pracowników, w tym indywidualne i zbiorowe, współpracę między nimi i wynagradzanie pracowników za dzielenie się wiedzą. W tego typu kulturze pracownik nie może mieć obaw, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi, że stanie się przez to mniej wartościowy dla przedsiębiorstwa, a tym samym straci swoją pozycję w firmie. Powinien on zdawać sobie sprawę z roli i znaczenia, jaką odgrywa jego wiedza w rozwoju organizacji. Wiąże się to ściśle ze znajomością misji i celów organizacji przez pracowników oraz zauważeniem związków między nimi, a wykonywaną przez nich pracą, co powoduje, iż bardziej utożsamiają się oni ze swoją firmą. Zwiększa to poczucie współodpowiedzialności pracowników za firmę, jednocześnie zmniejszając opory przed dzieleniem się wiedzą. Ponadto menedżerowie powinni wspomagać współpracę między pracownikami poprzez stymulowanie rozwoju kontaktów nie tylko na płaszczyźnie zawodowej. Firmy, aby wesprzeć proces dzielenia się wiedzą mogą organizować wyjazdy integracyjne, nieformalne spotkania, zatrudniać menedżerów potrafiących kształtować więzy grupowe i budować zespoły. Zasadne jest też monitorowanie przebiegu współpracy, aby była ona efektywna i rzeczywista, a nie

ograniczała się tylko do kontaktów formalnych. Powyższe działania mogą być wspomagane poprzez technologię informacyjno-komunikacyjną<sup>1</sup>.

## **2. Metody i praktyki służące dzieleniu się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach**

Badanie przeprowadzono w 2005 i 2009 roku przy wykorzystaniu standaryzowanego kwestionariusza. Liczebność próby w 2005 roku wynosiła 81 jednostek, a w 2009 roku 40 jednostek. Autorzy zdają sobie sprawę, że wnioskowanie przy takiej liczebności próby jest ograniczone w zasadzie tylko do grupy badanych firm. Jednakże uzyskane wyniki mogą dać pewien ogólny obraz, co do częstości stosowania w firmach metod czy narzędzi dzielenia się wiedzą oraz związanych z tym procesem zjawisk, zwłaszcza odnośnie firm z wyłącznym udziałem kapitału polskiego.

W prezentacji wyników uwzględniono dwa kryteria segmentacji badanych przedsiębiorstw, to jest ich wielkość mierzona liczbą zatrudnionych pracowników oraz udział kapitału zagranicznego (tabela 1). W badaniach z 2005 i 2009 roku najmniej było przedsiębiorstw o średnich rozmiarach i wyraźnie przeważały w nich firmy z wyłącznym udziałem kapitału polskiego. W badaniu z 2009 roku z uwagi na bardzo małą ilość firm z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego postanowiono w interpretacji wyników odnosić się łącznie do firm z kapitałem mieszanym i z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego.

---

<sup>1</sup> Zob. np: K.. Bell De Tienne, G. Dyer, Ch. Hoopes, S. Harris, Towards a Model of Effective Knowledge Management and Direction for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, nr 4, s. 29-33; H. Bij, X. M. Song, M. Weggeman, An Empirical Investigation into the Antecedents of Knowledge Dissemination at the Strategic Business Unit Level, *The Journal of Product Innovation Management*, 2003, nr 2, s. 164; S. E. Bryant, The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2003, nr 4, s. 40; M. Hammer, D. Leonard, T. Davenport, Why Don't We Know More About Knowledge?, *MIT Sloan Management Review*, 2004, nr 4, s. 16; J. Gammelgaard, Why are we so hostile to sharing knowledge?, *European Business Forum*, 2004, nr 18, s. 80; A. Kijewska, Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się, *Organizacja i Kierowanie*, 2003, nr 3 s. 61; D. Kukielka-Pucher, M. Dobkowska, Wiem, (nie) powiem – dzielenie się wiedzą, *Manager*, 2004, nr 6, s. 20; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 176-1780, 182; L. Yu, Does knowledge sharing pay off? Some techniques seem to drive new product development better than others, *MIT Sloan Management Review*, 2005, nr 3, s. 5; N. R. Quigley, P. E. Tesluk, E. A. Locke, K. M. Bartol, A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance, *Organization Science*, 2007, nr 1, s. 73-75.

Tabela 1

Struktura badanych firm ze względu na ich wielkość i udział kapitału zagranicznego

Grupa firm	Udział danej grupy firm w %:	
	- w 2005 r.	- w 2009 r.
Firmy małe (mniej niż 50 pracowników)	33,33	37,50
Firmy średnie (od 50 do 249 pracowników)	32,10	27,50
Firmy duże (od 250 pracowników wzwyż)	34,57	35,00
Firmy z wyłącznym udziałem kapitału polskiego	61,73	67,50
Firmy z kapitałem mieszanym	17,28	25,00
Firmy z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego	20,99	7,50

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań prezentowane w tabeli 2 pokazują, że w 2005 jak i 2009 roku najczęściej wykorzystywaną w grupie firm ogółem metodą dzielenia się wiedzą były spotkania pracowników i kierownictwa, na których omawia się bieżące problemy i sposoby ich rozwiązania. W obu okresach badawczych do metod dzielenia się wiedzą stosowanych przez więcej niż 50% badanych firm należały przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom, mentoring lub coaching oraz inicjowanie spotkań między pracownikami, którzy powinni ze sobą współpracować. Popularne też były w przeszło 70% badanych firm spotkania i wyjazdy integracyjne, które to powinny sprzyjać intensyfikacji dzielenia się wiedzą między pracownikami. Pozytywne jest również to, że w około 54% badanych przedsiębiorstw w 2005 roku i w około 47% badanych firm w 2009 roku sporządzane były raporty z przedsięwzięć, które zakończyły się niepowodzeniem, co może przyczyniać się do tego, że firmy w większym stopniu unikają powtarzania tych samych błędów. Warto uzyskaną w ten sposób wiedzę wprowadzić do bazy danych, gdyż zmniejsza to koszty realizacji podobnych projektów i zadań w przyszłości.

Tabela 2

Udziały firm stosujących badane metody i praktyki służące dzieleniu się wiedzą w grupie przedsiębiorstw ogółem i wg ich wyróżnionych przekrojów (w %)

I. badanie w 2005 r. II. badanie w 2009 r.	ogółem		W grupie firm:					
			małych	średnich	dużych	z kapitałem:		
						pol.	miesz.	zagr.
Spotkania pracowników i kierownictwa firmy, na których omawia się bieżące problemy firmy i sposoby ich rozwiązania	I.	97,53	100	96,15	96,43	98,00	92,86	100
	II.	87,50	80,00	90,91	92,86	88,89	84,62	
Raporty z nieudanych przedsięwzięć prezentowane na zebraniach zarządu lub w innych grupach pracowniczych	I.	54,32	48,15	46,15	67,86	48,00	50,00	76,47
	II.	47,50	46,67	54,55	42,86	48,15	46,15	
Dążenie do wykształcenia swojego następcy	I.	38,27	33,33	26,92	53,57	34,00	42,86	47,06
	II.	50,00	46,67	63,64	42,86	44,44	61,54	
Tworzenie i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk	I.	46,91	62,96	26,92	50,00	42,00	50,00	58,82
	II.	57,50	53,33	63,64	57,14	51,85	69,23	
System rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy	I.	44,44	33,33	38,46	60,71	40,00	50,00	52,94
	II.	55,00	33,33	72,73	64,29	59,26	46,15	
System mentoringu/coachingu	I.	62,96	66,67	53,85	67,86	60,00	64,29	70,59
	II.	60,00	40,00	63,64	78,57	62,96	53,85	
System kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy	I.	32,10	18,52	30,77	46,43	20,00	50,00	52,94
	II.	25,00	13,33	27,27	35,71	22,22	30,77	
Zespoły indywidualnego uczenia się kierowników	I.	41,98	40,74	34,62	50,00	38,00	42,86	52,94
	II.	37,50	46,67	27,27	35,71	33,33	46,15	
Organizowanie targów wiedzy	I.	29,63	25,93	30,77	32,14	24,00	28,57	47,06
	II.	25,00	13,33	27,27	35,71	25,93	23,08	
Talk rooms	I.	18,52	22,22	23,08	10,71	14,00	14,29	35,29
	II.	17,50	20,00	9,09	21,43	14,81	23,08	
Przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom firmy	I.	74,07	70,37	80,77	71,43	74,00	78,57	70,59
	II.	57,50	73,33	36,36	57,14	55,56	61,54	
Spotkania, wyjazdy integracyjne	I.	74,07	74,07	65,38	82,14	72,00	71,43	82,35
	II.	75,00	66,67	81,82	78,57	74,07	76,92	
Inicjowanie spotkań między pracownikami, którzy powinni ze sobą współpracować	I.	56,79	62,96	46,15	60,71	58,00	28,57	76,47
	II.	55,00	40,00	54,55	71,43	44,44	76,92	

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Najrzadziej wymieniane metody i praktyki dzielenia się wiedzą w obu grupach przedsiębiorstw objętych badaniem stanowiły systemy kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy, organizowanie targów wiedzy, czyli spotkań przedstawicieli różnych działów, na których prezentują oni przykładowo swoje projekty i wymieniają się doświadczeniem oraz talk rooms. Jednakże częstość stosowania dwóch z tych instrumentów, to jest systemów kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy oraz targów wiedzy, podobnie jak systemów rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy, wyraźnie rosła wraz ze zwiększaniem się rozmiarów przedsiębiorstwa. Instrumenty te ze względu na swoją specyfikę są mianowicie bardziej charakterystyczne dla firm o większych rozmiarach.

W obu okresach badawczych we wszystkich grupach przedsiębiorstw na pierwszym miejscu pod względem stosowania znalazły się spotkania pracowników i kierownictwa firmy, na których omawia się bieżące problemy firmy i sposoby ich rozwiązania. We wszystkich grupach przedsiębiorstw objętych badaniem w 2005 roku, oprócz firm z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego, na przemian na drugim lub na trzecim miejscu znajdowały się spotkania i wyjazdy integracyjne albo przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom firmy. Z kolei w firmach z wyłącznym udziałem kapitału zagranicznego na drugim miejscu uplasowały się, podobnie jak w innych grupach przedsiębiorstw, spotkania i wyjazdy integracyjne. Jednakże na trzeciej pozycji pojawiło się sporządzanie raportów z przedsięwzięć, które zakończyły się niepowodzeniem. W 2009 roku występuje większe zróżnicowanie najczęściej stosowanych metod dzielenia się wiedzą w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Nadal na drugim lub trzecim miejscu były spotkania i wyjazdy integracyjne, ale przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom firmy pozostało na drugim miejscu tylko w grupie małych przedsiębiorstw. Natomiast talk rooms były najrzadziej stosowanymi metodami w obu okresach badawczych we wszystkich badanych grupach przedsiębiorstw oprócz firm małych. W firmach małych najmniej używaną metodą był system kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach przedsiębiorstwa obok organizowania targów wiedzy, co wynika z rozmiarów tych jednostek gospodarczych.

Tabela 3

Oceny przydatności stosowania wybranych metod i praktyk służących dzieleniu się wiedzą wyrażone oceną średnią i współczynnikiem zmienności w %<sup>2</sup> w firmach ogółem

I. badanie w 2005 r. II. badanie w 2009 r.		Ocena średnia	Współczynnik zmienności
Spotkania pracowników i kierownictwa firmy, na których omawia się bieżące problemy firmy i sposoby ich rozwiązania	I.	4,62	14,07
	II.	4,29	26,28
Raporty z nieudanych przedsięwzięć prezentowane na zebraniach zarządu lub w innych grupach pracowniczych	I.	4,29	23,54
	II.	3,84	37,08
Dążenie do wykształcenia swojego następcy	I.	4,03	25,31
	II.	4,05	23,32
Tworzenie i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk	I.	4,08	22,30
	II.	4,26	14,53
System rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy	I.	3,56	33,15
	II.	3,09	41,06
System mentoringu/coachingu	I.	4,10	24,63
	II.	4,17	20,83
System kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy	I.	3,65	29,04
	II.	4,20	21,88
Zespoły indywidualnego uczenia się kierowników	I.	3,74	33,16
	II.	4,20	20,52
Organizowanie targów wiedzy	I.	3,83	32,38
	II.	3,70	22,25
Talk rooms	I.	3,93	29,52
	II.	3,43	44,10
Przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom firmy	I.	3,9	25,38
	II.	4,0	30,15
Spotkania, wyjazdy integracyjne	I.	3,58	34,36
	II.	4,10	24,26
Inicjowanie spotkań między pracownikami, którzy powinni ze sobą współpracować	I.	3,61	34,9
	II.	3,68	28,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W badaniach mających miejsce w 2005 i 2009 roku częstość stosowania takich instrumentów jak dążenie do wykształcenia swojego następcy, tworzenie

<sup>2</sup> Z uwagi na rozmiary tabeli zdecydowano się na prezentację tylko wyników dla grupy przedsiębiorstw ogółem, które zostały przedstawione w pracy. Pełne zestawienie wyników dla wszystkich grup firm dostępne u autorów.



i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk, talk rooms, systemów kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy, spotkań i wyjazdów integracyjnych oraz zespołów indywidualnego uczenia się kierowników zwiększała się w miarę wzrostu udziału kapitału zagranicznego. Wpływ kapitału zagranicznego na częstość stosowania rozpatrywanych metod i praktyk jest jednak bardziej widoczny dla grupy przedsiębiorstw przebadanej w 2005 roku niż 2009 roku, kiedy dotyczyło to większości rozpatrywanych instrumentów.

Analiza ocen przydatności stosowania badanych metod w opinii ankietowanych pokazuje, że wszystkie one uzyskały stosunkowo wysokie oceny na skali pięciostopniowej, co przedstawia tabela 3. Dlatego też występowało małe zróżnicowanie ocen dla badanych przedsiębiorstw ogółem. Wszystkie średnie oceny uzyskane w badaniu w 2005 roku znalazły się w przedziale od 3,56 do 4,62, a w 2009 roku w przedziale od 3,09 do 4,29. Respondenci oceniający przydatność tych metod w 2009 roku byli zatem ogólnie rzecz biorąc bardziej krytyczni, co do ich przydatności, ale większej ilości metod przyznali ocenę powyżej 4. Do metod, które uzyskały średnią ocenę powyżej 4 w obu okresach badawczych należały: spotkania pracowników i kierownictwa firmy na których omawia się bieżące problemy firmy i sposoby ich rozwiązania, system mentoringu lub coachingu, tworzenie i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk oraz dążenie do wykształcenia swojego następcy. Metody te charakteryzowały się średnią zgodnością ocen ich przydatności mierzoną współczynnikiem zmienności, gdyż mieścił się on w przedziale od 11% do 30%<sup>3</sup>. Najniżej oceniono pod względem przydatności w badaniach za rok 2005 i 2009 takie metody, jak systemy rotacji pracowników w ramach różnych stanowisk pracy i inicjowanie spotkań między pracownikami, którzy powinni ze sobą współpracować. W 2005 roku wśród trzech najniżej ocenionych instrumentów znalazły się też spotkania i wyjazdy integracyjne, a w 2009 roku talk rooms.

Z powodu tego, że w procesie dzielenia się wiedzą istotne znaczenie ma praca zespołowa postanowiono również sprawdzić, w jakim zakresie w badanych firmach powoływane są zespoły robocze (zadaniowe). Okazało się, że takie zespoły występowały w 2005 roku w 59,26% badanych przedsiębiorstwach, a w 2009 roku już tylko w 47,50% objętych badaniem firm. Zespoły te częściej

---

<sup>3</sup> Zob.: F. Wysocki, J. Lira, *Statystyka opisowa*, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2003, s. 47-51.

obejmowały pracowników różnych szczebli i działów firmy, a rzadziej miały charakter interdyscyplinarny.

Tabela 4

Udział firm ogółem i wg ich wyróżnionych przekrojów (w %), w których powoływane są okresowo lub działają na stałe zespoły zadaniowe: I. badanie w 2005 r., II. badanie w 2009 r.

Zespoły zadaniowe w grupie firm:							
	ogółem	małych	średnich	dużych	z kapitałem:		
					pol.	miesz.	zagr.
I.	59,26	37,04	65,38	75,00	52,00	64,29	76,47
II.	47,50	46,67	36,36	57,14	48,15	46,15	
a) obejmujące pracowników różnych szczebli i działów firmy							
I.	46,91	29,63	46,15	64,29	40,00	57,14	58,82
II.	42,50	40,00	27,27	57,14	44,44	38,46	
b) mające charakter interdyscyplinarny, czyli łączące specjalistów/praktyków z różnych dziedzin wiedzy							
I.	37,04	11,11	50,00	50,00	26,00	35,71	70,59
II.	32,50	33,33	36,36	28,57	29,63	38,46	

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

### 3. Wybrane elementy kultury organizacyjnej mające wpływ na proces dzielenia się wiedzą w badanych firmach

Jednym ze sposobów zmniejszania skali konkurencji między pracownikami, a przez to i zakresu dzielenia się wiedzą, jest wprowadzenie systemu wynagradzania ograniczającego możliwości uzyskania indywidualnego uznania<sup>4</sup>. Odpowiedzi respondentów w obu okresach badawczych wskazują na to, że w większości badanych firm system wynagradzania i oceny nie preferuje pracy indywidualnej kosztem pracy zbiorowej. Co więcej, zdaniem respondentów

<sup>4</sup> Zob. np.: Ch. Wolfe, T. Loraas, Knowledge Sharing: The Effects of Incentives, Environment, and Person, Journal of Information Systems, 2008, nr 2, s. 54-55, 70-71.

pracownicy w większości badanych firm postrzegają dzielenie się wiedzą jako szansę, a nie jako zagrożenie ich indywidualnych interesów oraz uważają, że konkurencja między pracownikami nie stanowi bariery dla przepływu wiedzy w firmie.

Tabela 5

Czynniki charakteryzujące kulturę organizacyjną istotne dla procesu dzielenia się wiedzą w badanych firmach (w %)

I. badanie w 2005 r., II. badanie w 2009 r.	ogółem		W grupie firm:					
			małych	śred- nich	dużych	z kapitałem:		
						pol.	miesz.	zagr.
Praca zespołowa jest uważana za czynnik sukcesu na rynku	I.	58,02	66,67	50,00	57,14	62,00	57,14	47,06
	II.	52,50	60,00	36,36	57,14	48,15	61,54	
Stwarzane są dogodne warunki do dzielenia się wiedzą	I.	25,93	22,22	23,08	32,14	28,00	28,57	17,65
	II.	35,00	33,33	36,36	35,71	29,63	46,15	
Dzielenie się wiedzą nie jest spostrzegane przez pracownika jako szansa, ale jako zagrożenie jego indywidualnych interesów	I.	19,75	14,81	23,08	21,43	18,00	28,57	17,65
	II.	22,50	13,33	27,27	28,57	33,33	0	
Przełożony dzieli się informacjami na temat wizji i strategii, miejsca danej komórki, pracownika w realizacji zadań firmy	I.	71,60	77,78	61,54	75,00	72,00	71,43	70,59
	II.	77,50	80,00	81,82	71,43	70,37	92,31	
System oceny i wynagradzania sprzyja pracy indywidualnej a nie zbiorowej	I.	25,93	37,04	23,08	17,86	26,00	35,71	17,65
	II.	37,50	40,00	54,55	21,43	40,74	30,77	
Pracownicy są nagradzani za dzielenie się wiedzą ze współpracownikami	I.	22,22	22,22	26,92	17,86	22,00	28,57	17,65
	II.	17,50	26,67	0	21,43	11,11	30,77	
Współpraca jest traktowana jako jeden z ważnych atrybutów kultury organizacyjnej	I.	45,68	51,85	42,31	42,86	44,00	50,00	47,06
	II.	47,50	46,67	45,45	50,00	40,74	61,54	
Koncurencja między pracownikami stanowi barierę dla przepływu wiedzy w firmie	I.	18,52	18,52	23,08	14,29	20,00	14,29	17,65
	II.	22,50	13,33	18,18	35,71	29,63	7,69	
Pracownicy regularnie dzielą się wiedzą	I.	20,99	18,52	26,92	17,86	16,00	28,57	29,41
	II.	30,00	26,67	27,27	35,71	29,63	30,77	

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

W ponad 70% badanych firm przełożony dzieli się też informacjami dotyczącymi wizji i strategii firmy, miejsca danej komórki czy pracownika w realizacji zadań organizacji, co oznacza, że w tych przedsiębiorstwach pracownicy powinni znać cele działania organizacji i być świadomi swojej własnej roli pełnionej w firmie. Przeszło 50% ankietowanych uznało także, iż praca zespołowa w ich firmach uważana jest za czynnik sukcesu na rynku. Dla ponad 45% respondentów charakterystyczne było również traktowanie współpracy jako jednego z ważnych atrybutów kultury organizacyjnej.

Odpowiedzi respondentów tworzą wobec tego obraz kultury opartej na współpracy i zaufaniu, a nie na konkurencji między pracownikami w obu okresach badawczych. Jest to sytuacja korzystna dla rozwoju dzielenia się wiedzą w firmie, gdyż konkurencja między pracownikami zgodnie z literaturą przedmiotu stanowi jedną z głównych barier dzielenia się wiedzą. Jednakże w przeważającej części badanych firm nie znajduje to odzwierciedlenia w regularnym dzieleniu się pracownikami wiedzą, gdyż miało to miejsce tylko w około 21% przedsiębiorstw przebadanych w 2005 roku i w 30% firm objętych badaniem w 2009 roku. Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż w większości badanych firm nie stwarzano w opinii ankietowanych dogodnych warunków do dzielenia się wiedzą, także poprzez nie uwzględnianie w systemie motywacyjnym nagradzania za dzielenie się wiedzą ze współpracownikami.

Analiza korelacji potwierdziła to przypuszczenie, gdyż w obu okresach badawczych w przypadku firm dla których charakterystyczne było tworzenie dogodnych warunków do dzielenia się wiedzą występowała statystycznie istotna dodatnia zależność z wynagradzaniem za dzielenie się wiedzą ze współpracownikami, co przedstawia tabela 6. Ponadto w obu okresach badawczych firmy, w których pracownicy regularnie dzielili się wiedzą, to także przedsiębiorstwa, w których praca zespołowa była uważana za czynnik sukcesu na rynku i stwarzane były dogodne warunki do dzielenia się wiedzą.

Analiza korelacji pokazała również występowanie statystycznie istotnej zależności między traktowaniem współpracy jako jednego z ważnych atrybutów kultury organizacyjnej a stwarzaniem dogodnych warunków do dzielenia się wiedzą oraz dzieleniem się przełożonego informacjami na temat wizji i strategii oraz miejsca danej komórki czy pracownika w realizacji zadań firmy. Do podobnych wniosków, co w tych badaniach dochodzą między innymi H. van der Bij, X. M. Song i M. Weggeman, którzy na podstawie analizy artykułów z piętnastu lat dotyczących problematyki dzielenia i rozpowszechniania wiedzy zi-

dentyfikowali czynniki wpływające na ten proces, wśród których znalazła się właśnie praca zespołowa, formalny system nagradzania oraz zgodność celów organizacji i pracowników<sup>5</sup>.

Tabela 6

Wartość istotnych statystycznie współczynników korelacji liniowej Pearsona ( $\alpha = 0,05$ ) między czynnikami charakteryzującymi kulturę organizacyjną dla wszystkich badanych firm

I badanie w 2005 r., II badanie w 2009 r.	Firmy ogółem	
1. Praca zespołowa jest uważana za czynnik sukcesu na rynku	I.	3 (-0,27), 5 (-0,35), 6 (0,39), 7 (0,28), 9 (0,32)
	II.	3 (-0,45), 4 (0,33), 5 (-0,50), 7 (0,50), 8 (-0,45), 9 (0,40)
2. Stwarzane są dogodne warunki do dzielenia się wiedzą	I.	3 (-0,22), 4 (0,31), 6 (0,23), 7 (0,36), 9 (0,32)
	II.	6 (0,49), 7 (0,35), 9 (0,32)
3. Dzielenie się wiedzą nie jest spostrzegane przez pracownika jako szansa, ale jako zagrożenie jego indywidualnych interesów	I.	1 (-0,27), 2 (-0,22), 4 (-0,51), 5 (0,27), 8 (0,56), 9 (-0,26)
	II.	1 (-0,45), 4 (-0,43), 8 (0,57)
4. Przełożony dzieli się informacjami na temat wizji i strategii, miejsca danej komórki, pracownika w realizacji zadań firmy	I.	2 (0,31), 3 (-0,51), 7 (0,25), 8 (-0,33), 9 (0,32)
	II.	1 (0,33), 3 (-0,43), 7 (0,39), 8 (-0,57)
5. System oceny i wynagradzania sprzyja pracy indywidualnej a nie zbiorowej	I.	1 (-0,35), 3 (0,27), 7 (-0,26), 8 (0,23), 9 (-0,24)
	II.	1 (-0,50), 7 (-0,32)
6. Pracownicy są nagradzani za dzielenie się wiedzą ze współpracownikami	I.	1 (0,39), 2 (0,23), 7 (0,34), 9 (0,38)
	II.	2 (0,49)
7. Współpraca jest traktowana jako jeden z ważnych atrybutów kultury organizacyjnej	I.	1 (0,28), 2 (0,36), 4 (0,25), 5 (-0,26), 6 (0,34), 8 (-0,31), 9 (0,26)
	II.	1 (0,50), 2 (0,35), 4 (0,39), 5 (-0,32), 8 (-0,39)
8. Konkurencja między pracownikami stanowi barierę dla przepływu wiedzy w firmie	I.	3 (0,56), 4 (-0,33), 5 (0,23), 7 (-0,31)
	II.	1 (-0,45), 3 (0,57), 4 (-0,57), 7 (-0,39)
9. Pracownicy regularnie dzielą się wiedzą	I.	1 (0,32), 2 (0,32), 3 (-0,26), 4 (0,32), 5 (-0,24), 6 (0,38), 7 (0,26)
	II.	1 (0,40), 2 (0,32)

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

<sup>5</sup> H. Bij, X. M. Song, M. Weggeman, op. cit., s. 165-170.

## **Podsumowanie**

Analiza odpowiedzi respondentów pozwala na stwierdzenie, że w badanych firmach wymiana wiedzy odbywająca się na płaszczyźnie formalnej, wspomagana jest przez kontakty nieformalne w postaci spotkań i wyjazdów integracyjnych oraz inicjowania spotkań między pracownikami, którzy powinni ze sobą współpracować. Takie praktyki stosowane w przedsiębiorstwie zmniejszają opory przed dzieleniem się wiedzą i ułatwiają pracownikom zawieranie produktywnych relacji. Badania pokazują także, że popularne w firmach jest powielanie wiedzy w drodze jej przekazywania przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym członkom organizacji. Innymi słowy, znaczna część badanych firm nie tylko szkoli pracowników, ale dba również o rozpowszechnianie wiedzy zdobytej podczas szkoleń w organizacji. Ponadto badane firmy stosują też inne procedury wzajemnego kształcenia się pracowników. Do tych procedur zaliczyć można najczęściej stosowany spośród uwzględnionych w badaniu metod mentoring i coaching, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników, systemy rotacji pracowników i kadry menedżerskiej czy dążenie do wykształcenia swojego następcy. Nasuwa się wobec tego wniosek, iż w badanych przedsiębiorstwach zgodnie z tym, co jest przedstawiane w literaturze przedmiotu, dzielenie się wiedzą związane jest w istotny sposób z szeroko rozumianym systemem szkoleń pracowników.

Natomiast, jeśli chodzi o kulturę organizacyjną to wyniki badań wskazują, że pożądane jest połączenie procesu dzielenia się wiedzą z systemem motywacyjnym. Należy stworzyć taki system motywowania, który doceni zarówno osoby dzielące się wiedzę, jak i osoby ją wykorzystujące. Można tego dokonać poprzez odpowiednio skonstruowany system zachęt materialnych i niematerialnych do dzielenia się wiedzą, który uwzględnia także wynagradzanie za współpracę i uzależnia indywidualne premie pracowników od wyników pracy zespołowej, co zmniejsza skalę konkurencji w firmie. Jest to jednak tylko wtedy możliwe, jeżeli organizacja przeanalizowała i zrozumiała powody, dla których pracownicy nie chcą lub nie są w stanie dzielić się wiedzą<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Zob.: K. M. Bartol, S. Abhishek, Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, nr 1, s. 64-71.

**Literatura**

1. Bartol K. M., Abhishek S., Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, nr 1.
2. Bell De Tienne K., Dyer G., Hoopes Ch., Harris S., Towards a Model of Effective Knowledge Management and Direction for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2004, nr 4.
3. Bij H., Song X. M., Weggeman M., An Empirical Investigation into the Antecedents of Knowledge Dissemination at the Strategic Business Unit Level, *The Journal of Product Innovation Management*, 2003, nr 2.
4. Bryant S. E., The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2003, nr 4.
5. Gammelgaard J., Why are we so hostile to sharing knowledge?, *European Business Forum*, 2004, nr 18.
6. Hammer M., Leonard D., Davenport T., Why Don't We Know More About Knowledge?, *MIT Sloan Management Review*, 2004, nr 4.
7. Kijewska A., Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się, *Organizacja i Kierowanie*, 2003, nr 3.
8. Kukielka-Pucher D., Dobkowska M., Wiem, (nie) powiem – dzielenie się wiedzą, *Manager*, 2004, nr 6.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 2003.
11. Yu L., Does knowledge sharing pay off? Some techniques seem to drive new product development better than others, *MIT Sloan Management Review*, 2005, nr 3.
12. Quigley N. R., Tesluk P. E., Locke E. A., Bartol K. M., A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying *Knowledge Sharing* and Performance, *Organization Science*, 2007, nr 1.
13. Wolfe Ch., Loraas T., Knowledge Sharing: The Effects of Incentives, Environment, and Person, *Journal of Information Systems*, 2008, nr 2.

**THE PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING IN THE ENTERPRISE:  
RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES**

**Summary**

The aim of the study is to present the results of empirical research on the issue of sharing knowledge in the enterprise, and in particular the frequency of use and suitability of certain methods and practices for the process of sharing knowledge and selected factors that characterize the culture of the organization, which are essential for this process. Therefore, in the first part of the work is presented in a concise manner the sharing of knowledge as one of the basic processes of knowledge management, having regard, in particular the description of those issues that are related to the research results presented later. In the second and third parts are discussed the results of empirical studies carried out in two groups of companies in 2005 and 2009.

*Translated by Paweł Bator, Maria Majewska-Bator*