

# Aleksandra Rudawska

---

## System nagród jako mechanizm wspierający wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 289-301

---

2015

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.

**Aleksandra Rudawska\***

Uniwersytet Szczeciński

## SYSTEM NAGRÓD JAKO MECHANIZM WSPIERAJĄCY WEWNĄTRZORGANIZACYJNE DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

### Streszczenie

Dzielenie się wiedzą przez pracowników jest jednym z ważniejszych procesów zachodzących w organizacjach. Literatura z zakresu zarządzania wiedzą doradza, by wdrożyć system nagród doceniający przekazywanie i szukanie wiedzy. Celem artykułu jest analiza wpływu systemu nagród na dzielenie się wiedzą przez pracowników. W artykule zastosowano metodykę systematycznego przeglądu literatury, koncentrując się na literaturze światowej.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się wiedzą, bodźce motywacyjne, system nagród

### Wprowadzenie

Wiedza organizacyjna jest obecnie jednym z kluczowych zasobów firmy<sup>1</sup>. Większa część wiedzy jest jednak ukryta w pracownikach i aby mogła być efektywnie i z sukcesem wykorzystana przez organizacje musi nastąpić wymiana wiedzy między pracownikami, tzn. z jednej strony musi być odpowiednio przez

---

\* Adres e-mail: arud@univ.szczecin.pl

<sup>1</sup> R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, nr 17, s. 109–122.

pracowników przekazana, a z drugiej strony odebrana i wykorzystana<sup>2</sup>. Z tego względu dzielenie się wiedzą zachodzące w ramach organizacji jest ważnym procesem wpływającym na jej wyniki.

Dzielenie się wiedzą traktowanie jest obecnie bardziej jako proces społeczny zachodzący między pracownikami niż jako proces wymiany informacji, chociaż wymiana informacji stanowi jeden z kluczowych jego elementów<sup>3</sup>. To znaczy większy nacisk kładzie się na społeczne podstawy i organizacyjne uwarunkowania inicjowania i przebiegu tego procesu, niż na tworzenie narzędzi i rozwijanie technologii wspierających komunikację. Dodatkowo dzielenie się wiedzą jest aktywnością delikatną, ulotną i bardzo zależną od pracowników, ich postaw, norm, wartości, motywacji, umiejętności itp. Ze względu na to, że wiedza jest silnie związana z człowiekiem, do dzielenia się wiedzą nie można zmusić pracowników, można jedynie stworzyć takie warunki i wdrożyć takie rozwiązania, w których dzielenie się wiedzą będzie zachodziło z sposób bardziej prawdopodobny i będzie dotyczyło takiej wiedzy, która jest organizacji potrzebna. Z tego względu organizacje powinny wdrażać formalne (struktura, mechanizmy kontroli, systemy nagradzania itp.) i nieformalne (klimat, kultura, kapitał społeczny itp.) rozwiązania (mechanizmy), by wpłynąć na dzielenie się, integrowanie, wykorzystanie i tworzenie wiedzy. Mechanizmy te nazwane zostały mechanizmami nadzoru dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing governance mechanisms*), a badania nad nimi stanowią rozwijający się nurt w obszarze dzielenia się wiedzą<sup>4</sup>.

Jednym z głównych mechanizmów tworzących warunki do dzielenia się wiedzą jest system motywacyjny, a w szczególności system nagród. O potrzebie opracowania odpowiedniego systemu motywacyjnego pobudzającego do dzielenia się wiedzą pisze wielu autorów, jednakże publikowane wyniki badań nie są jednoznaczne. Celem przedstawionego artykułu jest ocena, na podstawie metody systematycznego przeglądu literatury, kierunku i intensywności relacji między systemem motywacyjnym i dzieleniem się wiedzą pracowników.

---

<sup>2</sup> M. Ipe, *Knowledge Sharing in Organizations: a Conceptual Framework*, „Human Resource Development Review” 2003, nr 4.

<sup>3</sup> A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4.

<sup>4</sup> N.J. Foss, K. Husted, S. Michailova, *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*, „Journal of Management Studies” 2010, nr 47 (3), s. 455–483.

## 1. Rola motywacji w dzieleniu się wiedzą – spojrzenie teoretyczne

Dotychczasowe badania nad antecedencjami wewnątrzorganizacyjnego dzielenia się wiedzą wskazują na ważną rolę jaką odgrywa motywacja pracowników. Jedną z koncepcji stosowanych w celu określenia czynników warunkujących dzielenie się wiedzą między pracownikami jest koncepcja „Motywacja – Możliwości – Zdolności” (*Motivation – Opportunity – Ability*, w skrócie MOA), zaproponowana przez M. Blumberga i C.D. Pringle’a<sup>5</sup>. Badania E. Siemsen i in. na podstawie tej koncepcji wykazały, że w wypadku dzielenia się wiedzą, motywacja stanowi warunek konieczny, choć niewystarczający, by dochodziło do dzielenia się wiedzą<sup>6</sup>, tzn. jeżeli w organizacji nie będzie dogodnych warunków (możliwości) lub pracownik nie będzie miał odpowiednich kompetencji, to mimo jego chęci (motywacji), dzielenie się wiedzą nie nastąpi. Badania M. Reinhold i in.<sup>7</sup> wskazały jednak, że samo stworzenie dogodnych warunków do dzielenia się wiedzą bez odpowiedniej motywacji pracowników nie przyczyni się do wystąpienia danego działania.

Ta ważna rola motywacji w dzieleniu się wiedzą przez pracowników wiąże się z występowaniem tzw. dylematu społecznego, w którym indywidualny racjonalizm powoduje irracjonalizm grupowy. Z tego względu ważne są dodatkowe bodźce kształtowane przez organizację, by obniżyć do zera postrzegane przez pracowników koszty indywidualne (utrata władzy, utrata unikatowej wiedzy, czas, wysiłek itp.) związane z dzieleniem się wiedzą<sup>8</sup>. Zakłada się, że wzrost bodźców pozytywnych związanych z dzieleniem się wiedzą powinien wpłynąć pozytywnie na wzrost kooperacji i również wymiany wiedzy. Między innymi z tego względu w literaturze

---

<sup>5</sup> MOA wskazuje, że wyniki pracy pracownika są zależne od czynników indywidualnych – chęci pracownika do działania i jego kompetencji oraz czynników sytuacyjnych stwarzanych przez organizację, tj. możliwości.

<sup>6</sup> E. Siemsen, A.V. Roth, S. Balasubramanian, *How Motivation, Opportunity, and Ability Drive Knowledge Sharing: the Constraining-factor Model*, „Journal of Operations Management” 2008, nr 26 (3).

<sup>7</sup> M. Reinhold, T. Pedersen, N.J. Foss, *Why a Central Network Position isn’t Enough: the Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks*, „Academy of Management Journal” 2011, nr 54 (6).

<sup>8</sup> A. Cabrera, E.F. Cabrera, *Knowledge-sharing Dilemmas*, „Organization Studies” 2002, nr 23 (5).

związanej z zarządzaniem wiedzą pisze się o kształtowaniu systemów motywacyjnych mających pobudzić pracowników do dzielenia się wiedzą<sup>9</sup>.

W celu wyjaśnienia w jaki sposób i co kształtuje motywację pracowników do dzielenia się wiedzą stosowane są różne podstawy teoretyczne pochodzące z socjologii, psychologii oraz ekonomii. Wśród najczęściej spotykanych wyróżnić można następujące: teoria uzasadnionego działania i teoria zaplanowanego działania Ajzena i Fishbeina; teoria wymiany ekonomicznej, teoria wymiany społecznej, teoria oczekiwań, koncepcja wzajemności, teoria agencji oraz teoria kosztów transakcyjnych.

## 2. Metodyka badania

W niniejszym artykule zastosowano systematyczny przegląd literatury, z wykorzystaniem elektronicznych baz artykułów EBSCO oraz PROQUEST. Ze względu na postawione pytania badawcze poszukiwano artykułów przedstawiających wyniki badań dotyczących relacji między systemem nagród wspierającym dzielenie się wiedzą a dzieleniem się wiedzą przez pracowników (postawami, intencją lub samym zachowaniem). Pierwszym krokiem było wyszukiwanie publikacji zawierających hasła „*knowledge sharing*” lub „*knowledge-sharing*” w tytułach lub abstraktach. Po eliminacji podwójnych rekordów uzyskano listę 789 artykułów, opublikowanych w latach 1991–2013. Następnie zastosowano kryterium eliminacji na podstawie wskaźnika *impact factor* czasopisma (jego wartość przyjęto na poziomie równym, większym od 1), w wyniku czego uzyskano 402 rekordy, w ramach których wyróżniono 96 artykułów, w których w abstrakcie wykorzystano pojęcia – bodziec, nagroda lub system motywacyjny. Z tych 96 artykułów ostatecznie do dalszej analizy wybrano 15, spełniających główne kryteria, tj. wyniki badań empirycznych, relacje między system nagród a dzieleniem się wiedzą<sup>10</sup>. Główną metodą badawczą

---

<sup>9</sup> K.M. Bartol, A. Srivastava, *Encouraging Knowledge Sharing: the Role of Organizational Reward System*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2002, nr 9 (1).

<sup>10</sup> Pozostałe artykuły dotyczyły dzielenia się wiedzą w społecznościach wirtualnych lub analizowano w nich inne, poza systemem nagród za dzielenie się wiedzą, antecedencje dzielenia się wiedzą, nie było dostępu w bazie do pełnego tekstu, stanowiły rozważania teoretyczne lub modelowe. Dodatkowo 6 artykułów uwzględniało system nagród w odniesieniu do wyników działania, a nie dzielenia się wiedzą.

stosowaną w wyróżnionych pracach było badanie ankietowe. W kolejnej części artykułu przedstawiono zestawienie wyników z przeprowadzonego przeglądu.

### 3. Klasyfikacja bodźców motywacyjnych

Czynnikami podbudzającymi do działania są bodźce pozytywne, których rolą jest zrekompensowanie nakładów i innych kosztów poniesionych przez jednostkę podczas dzielenia się wiedzą. Pozytywne bodźce motywacyjne klasyfikowane są różnorodnie – na finansowe i niefinansowe, materialne i niematerialne, wewnętrzne i zewnętrzne<sup>11</sup>. W analizowanych badaniach nagrody traktuje się głównie w ujęciu bodźców wewnętrznych (odnoszących się do motywacji wewnętrznej pracowników) oraz bodźców zewnętrznych (odnoszących się do motywacji zewnętrznej). W ramach nagród wewnętrznych autorzy najczęściej uwzględniali: poczucie dumy, poczucie spełnienia zawodowego i osobistego, czerpanie przyjemności z danego działania, poczucie wnoszenia czegoś cennego i przyczyniania się do lepszej pracy, poczucie docenienia, poczucie rozwoju osobistego, rozwijanie relacji międzyludzkich. W ramach nagród zewnętrznych wyróżniane są zarówno nagrody finansowe (premie, podwyżki), jak i awanse, przydzielenie do realizacji interesujących zadań, dodatkowe nagrody rzeczowe, pewność zatrudnienia, dostęp do informacji, wyróżnienie, bycie rozpoznawanym, pochwały.

Obok dwóch wspomnianych typów motywacji (wewnętrznej i zewnętrznej) w badanych pracach pojawiła się również, jako motywacja wewnętrzna, motywacja oparta na introjekcji (inaczej nazywana też normatywną<sup>12</sup>), wskazująca na to, że czynnikiem pobudzającym jednostkę do działania jest przeświadczenie dotyczące tego, jak według innych powinna się zachować.

### 4. Rola systemu nagród w kształtowaniu dzielenia się wiedzą

W analizowanych artykułach autorzy stosując pojęcie system nagród mieli na uwadze nagrody oferowane *stricte* przez organizację, będące bodźcami zewnętrznymi (finansowymi, materialnymi oraz niematerialnymi). Wyniki nie przedstawiają

<sup>11</sup> K.M. Bartol, A. Srivastava, *Encouraging Knowledge...*

<sup>12</sup> A. Lam, J. Lambermont-Ford, *Knowledge Sharing in Organisational Contexts: a Motivation-based Perspective*, „Journal of Knowledge Management” 2010, nr 14 (1).

jednoznacznej relacji między systemem nagród zewnętrznych a dzieleniem się wiedzą, gdyż w pięciu przypadkach system nagród wpływał pozytywnie na dzielenie się wiedzą, w czterech – negatywnie a w ośmiu wpływ nie był statystycznie istotny. W tabeli 1 zestawiono przeanalizowane prace.

Tabela 1. Badania oceniające relacje między systemem nagród a dzieleniem się wiedzą

Autorzy	Wpływ bodźców zewnętrznych	Uwagi
1	2	3
A. Cabrera i in. <sup>a</sup>	pozytywny (wiedza jawna)	dodatkowo ważne są normy organizacji i cechy osobiste pracownika
E. Siemsen, i in. <sup>b</sup>	pozytywny	warunkiem jest dodatkowe występowanie bodźców za indywidualne i grupowe wyniki działania; postrzeganie przydatności wiedzy
S. Kim, B. Ju <sup>c</sup>	pozytywny (wiedza jawna)	postrzeganie ważności i przydatności dzielenia się wiedzą
X. Zhang i in. <sup>d</sup>	pozytywny w określonych warunkach	warunkiem jest podejście pracownika (ideologia wymiany) i możliwość oceny wkładu osoby dzielącej się
Y. Hau i in. <sup>e</sup>	pozytywny – wiedza jawna negatywny – wiedza ukryta	dla wiedzy ukrytej szczególnie ważny jest kapitał społeczny; istotne jest czerpanie przyjemności z dzielenia się wiedzą
G.-W. Bock i in. <sup>f</sup>	słaby, negatywny	duża rola bodźców wewnętrznych oraz klimatu organizacji
A. Lam i in. <sup>g</sup>	negatywny dla bodźców finansowych	ważna motywacja wewnętrzna normatywna i hedonistyczna, zewnętrzne bodźce mogą tę motywację wspierać lub zmniejszyć, w zależności od typu organizacji
N.J. Foss i in. <sup>h</sup>	negatywny – przekazywanie wiedzy; nieistotny (choć pozytywny) – pozyskiwanie wiedzy	istotna motywacja wewnętrzna i chęć postępowania zgodnie z normami
P. Zhang i in. <sup>i</sup>	nieistotny wpływ na postawy (w niewielkim stopniu pozytywny)	duża rola bodźców wewnętrznych oraz obecność technologii ułatwiającej dzielenie się
H.-F. Lin <sup>j</sup>	nieistotny wpływ (choć pozytywny)	istotne bodźce wewnętrzne oraz normy ukierunkowane na dzielenie się wiedzą
A. Chennamaneni i in. <sup>k</sup>	nieistotny wpływ (choć słaby, pozytywny; wiedza ukryta)	istotne bodźce wewnętrzne, normy ukierunkowane na dzielenie się wiedzą oraz warunki do tego
I. Seba i in. <sup>l</sup>	nieistotny wpływ (choć słaby, pozytywny)	istotna struktura wspierająca interakcje, czas, zaufanie i przywództwo

1	2	3
W. Jiacheng i in. <sup>m</sup>	nieistotny (choć negatywny)	istotna motywacja wewnętrzna; nagrody zewnętrzne wpływają na wzmocnienie motywacji wewnętrznej (wzmocnienie relacji z innymi)
W. He, K. Wei <sup>a</sup>	nieistotny wpływ (choć pozytywny, wiedza skodyfikowana)	istotna motywacja wewnętrzna oraz relacje społeczne, normy współpracy, zaufanie; długoterminowe dzielenie się
Z. Tohidinia, M. Mosakhani <sup>o</sup>	nieistotny wpływ (choć negatywny)	istotna motywacja wewnętrzna, normy wspierające dzielenie się wiedzą oraz warunki umożliwiające dzielenie się

<sup>a</sup> A. Cabrera, W.C. Collins, J.F. Salgado, *Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Human Management” 2006, nr 17 (2).

<sup>b</sup> E. Siemsen, S. Balasubramanian, A.V. Roth, *Incentives that Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups*, „Management Science” 2007, nr 53 (10).

<sup>c</sup> S. Kim, B. Ju, *An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution*, „Library & Information Science Research” 2008, nr 30 (4).

<sup>d</sup> X. Zhang, P. Pablos, Z. Zhou, *Effect of Knowledge Sharing Visibility on Incentive-based Relationship in Electronic Knowledge Management Systems: an Empirical Investigation*, „Computers in Human Behavior” 2013, nr 29 (2).

<sup>e</sup> Y. Hau, B. Kim, H. Lee, Y. Kim, *The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions*, „International Journal of Information Management” 2013, nr 33 (2).

<sup>f</sup> G.-W. Bock, R.W. Zmud, Y.-G. Kim, J.-N. Lee, *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate*, „MIS Quarterly” 2005, nr 29 (1).

<sup>g</sup> A. Lam, J. Lambermont-Ford, *Knowledge Sharing...*

<sup>h</sup> N.J. Foss, D.B. Minbaeva, T. Pedersen, M. Reinhold, *Encouraging Knowledge Sharing among Employees: how Job Design Matters*, „Human Resource Management” 2009, nr 48 (6).

<sup>i</sup> P. Zhang, F. Ng, *Explaining Knowledge-Sharing Intention in Construction Teams in Hong Kong*, „Journal of Construction Engineering & Management” 2013, nr 139 (3).

<sup>j</sup> H.-F. Lin, *Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions*, „Journal of Information Science” 2007, nr 33 (2)..

<sup>k</sup> A. Chennamaneni, J.C. Teng, M.K. Raja, *A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test*, „Behaviour & Information Technology” 2012, nr 31 (11).

<sup>l</sup> I. Seba, J. Rowley, S. Lambert, *Factors Affecting Attitudes and Intentions towards Knowledge Sharing in the Dubai Police Force*, „International Journal of Information Management” 2012, nr 32 (4).

<sup>m</sup> W. Jiacheng, L. Lu, C.A. Francesco, *A Cognitive Model of Intra-organizational Knowledge-sharing Motivations in the View of Cross-culture*, „International Journal of Information Management” 2010, nr 30 (3).

<sup>n</sup> W. He, K. Wei, *What Drives Continued Knowledge Sharing? An Investigation of Knowledge-contribution and -seeking beliefs*, „Decision Support Systems” 2009, nr 46 (4).

<sup>o</sup> Z. Tohidinia, M. Mosakhani, *Knowledge Sharing Behaviour and its Predictors*, „Industrial Management and Data Systems” 2010, nr 110 (4).

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł podanych w tabeli.

Przeprowadzona analiza zebranych artykułów umożliwia wyciągnięcie następujących wniosków. Po pierwsze, ważnymi czynnikami zachęcającymi pracowników do dzielenia się wiedzą są normy w organizacji przejawiające się przez



zachowania przełożonych i współpracowników, a podkreślające potrzebę dzielenia się wiedzą oraz szeroka gama wewnętrznych bodźców motywacyjnych. Organizacyjne nagradzanie za dzielenie się wiedzą nie jest tak ważne jak wskazywane to było wcześniej w literaturze praktycznej. Ogólnie, w większości analizowanych badań relacja między nagrodami a dzieleniem się wiedzą przyjmuje kierunek pozytywny (nie zawsze istotny), co może oznaczać, że nagrody z jednej strony wpływają negatywnie na dzielenie się wiedzą, a z drugiej pozytywnie – przez pozytywny wpływ na komponenty motywacji wewnętrznej.

Negatywny wpływ nagradzania za dzielenie się wiedzą na działania pracowników ukierunkowane na przekazywanie i pozyskiwanie wiedzy wynika z kilku powodów. Po pierwsze trudno jest ocenić ilość oraz jakość dzielenia się wiedzą między pracownikami, szczególnie w odniesieniu do przekazywania wiedzy ukrytej. Pracownicy są tego świadomi, zauważając, że uzyskanie nagrody, szczególnie za spersonalizowane dzielenie się wiedzą, jest niepewne, bo trudno jest obiektywnie uchwycić to dzielenie się i ocenić. Inaczej wygląda sytuacja w wypadku dzielenia się wiedzą zakodowaną, szczególnie z wykorzystaniem elektronicznych repozytoriów wiedzy. Kolejny powód negatywnego wpływu nagród wynika ze specyfiki i natury dzielenia się wiedzą ukrytą, które jest raczej działaniem dobrowolnym, bazującym na zaufaniu i kolegiałości<sup>13</sup>, natomiast natura nagród zewnętrznych znajduje się w opozycji do tego. Ponadto, występowanie nagród za dzielenie się wiedzą może spowodować wyeliminowanie spontaniczności, dobrowolności w dzieleniu się na rzecz kalkulacji – ile, komu, kiedy przekazać, by uzyskać jak najlepszą nagrodę<sup>14</sup>. Nagrody zatem mogą być wręcz przeciwnie skuteczne. Dodatkowo wielu autorów wskazuje, że nagrody zewnętrzne są raczej bardziej efektywne w odniesieniu do zapewnienia czasowych zachowań pracowników, a nie ciągłych<sup>15</sup> (np. tylko na etapie wdrażania danego rozwiązania).

W literaturze dotyczącej motywacji i nagród można znaleźć również wy tłumaczenie, że nagrody zewnętrzne niszczą motywację wewnętrzną, bo powodują zmniejszenie poczucia determinacji do danego działania (czerpania przyjemności

<sup>13</sup> Y. Hau, B. Kim, H. Lee, Y. Kim, *The Effects of Individual...*

<sup>14</sup> F. Barachini, *Cultural and Social Issues for Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management” 2009, nr 13 (1), s. 98–110.

<sup>15</sup> G.-W. Bock, R.W. Zmud, Y.-G. Kim, J.-N. Lee, *Behavioral Intention...*; W. He, K. Wei, *What Drives Continued...*

z działania)<sup>16</sup>, nagrody są jednak dla pracownika pozytywną informacją zwrotną dotyczącą jego pracy, sygnałem wskazującym na posiadanie przez niego odpowiednich kompetencji, co korzystnie wpływa na jego poczucie wartości. Między innymi badania N.-C. Liu i M.-S. Liu<sup>17</sup> wskazują, że nagradzanie za efekty pracy indywidualnej, grupowej oraz informacja zwrotna dotycząca sprawności działania wpływa pozytywnie na dzielenie się wiedzą przez pracowników w wyniku wzmocnienia ich motywacji wewnętrznej (tj. pewności siebie). Podobnie W. Jiacheng i in.<sup>18</sup> oraz A. Lam i in.<sup>19</sup> w badaniach zaobserwowali, że organizacyjne bodźce motywacyjne za dzielenie się wiedzą mają pozytywny wpływ na motywację wewnętrzną (identyfikowanie się z grupą, poczucie własnej wartości, poczucie wartości własnej wiedzy).

Kolejny wniosek jaki można wyciągnąć dotyczy typu przekazywanej wiedzy (jawna vs. ukryta) i związanej z nim formy dzielenia się – kodyfikacja *versus* personalizacja. W przypadku zachęcania do skodyfikowania wiedzy i utrwalenia jej w repozytoriach wiedzy, systemy nagród odgrywają pozytywną rolę (np. A. Cabrera i in.<sup>20</sup>, S. Kim, B. Ju<sup>21</sup>; Y. Hau i in.<sup>22</sup>), chociaż W. He i K. Wei<sup>23</sup> ocenili, że nie mają istotnego wpływu. Jednakże w tym ostatnim przypadku autorzy badali korzystanie z systemów zarządzania wiedzą w długim terminie. N.J. Foss i in.<sup>24</sup> pokazali natomiast, że bodźce zewnętrzne odmiennie wpływają na zachowania związane z przekazywaniem (nadawca) oraz pozyskiwaniem wiedzy (odbiorca). Nagrody zewnętrzne wpływają negatywnie na przekazywanie wiedzy, a w wypadku pozyskiwania i korzystania z wiedzy relacja jest nieistotna (ale pozytywna).

<sup>16</sup> K.M. Bartol, A. Srivastava, *Encouraging Knowledge...*

<sup>17</sup> N.-C. Liu, M.-S. Liu, *Human Resource Practices and Individual Knowledge-sharing Behavior – an Empirical Study for Taiwanese R&D Professionals*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, nr 22 (4).

<sup>18</sup> W. Jiacheng, L. Lu, C.A. Francesco, *A Cognitive Model...*

<sup>19</sup> A. Lam, J. Lambermont-Ford, *Knowledge Sharing...*

<sup>20</sup> A. Cabrera, W.C. Collins, J.F. Salgado, *Determinants of Individual...*

<sup>21</sup> S. Kim, B. Ju, *An Analysis of Faculty...*

<sup>22</sup> Y. Hau, B. Kim, H. Lee, Y. Kim, *The Effects of Individual...*

<sup>23</sup> W. He, K. Wei, *What Drives Continued...*

<sup>24</sup> N.J. Foss, D.B. Minbaeva, T. Pedersen, M. Reinholt, *Encouraging Knowledge...*

Ponadto, nagrody ukierunkowane na dzielenie się wiedzą pełnią swoją funkcję w pewnych warunkach. X. Zhang i in.<sup>25</sup> sugerują, że istotne jest podejście pracownika do pracy. Autorzy ci zauważyli, że bodźce zewnętrzne motywują do dzielenia się wiedzą jeżeli pracownik postępuje zgodnie z tzw. ideologią wymiany oraz wierzy, że jego wkład związany z dzieleniem się wiedzą zostanie dostrzeżony i zmierzony. E. Siemsen i in.<sup>26</sup> natomiast sugerują, że aby pracownik podzielił się wiedzą ze współpracownikiem powinien być przekonany, że odbiorca w odpowiedni sposób wykorzysta tę wiedzę (np. odbiorca ma motywację, bo jego wynagrodzenie zależy od tego jak dobrze pracuje) oraz, że efekty z wykorzystania tej wiedzy będą też odczuwalne dla niego (wynagrodzenie uzależnione od wspólnej pracy). W wielu analizowanych badaniach wyróżniano kwestię przydatności i istotności wymieniającej wiedzy w oczach nadawcy wiedzy.

## Podsumowanie

Chcąc zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą, kierownictwo nie powinno nadużywać stosowania nagród organizacyjnych. Nagrody te będą skuteczne jedynie w krótkim czasie i szczególnie w odniesieniu do dzielenia się wiedzą w formie kodyfikacji. Dzielenie się wiedzą nie powinno być traktowane zadaniowo, wynikowo lecz w sposób ciągły, czyli – przebieg jednej interakcji między pracownikami wpływa na chęć podjęcia kolejnej. Dotychczasowe wyniki badań wskazują na olbrzymią rolę jaką odgrywa motywacja wewnętrzna pracowników, szczególnie chęć pomagania innym, pewność swojej wiedzy, chęć przyczynienia się do uzyskania lepszych wyników. Z tego względu działania kierowników powinny być skierowane na wzmocnienie tej motywacji. Wydaje się, że dużą rolę odgrywa przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnej dotyczącej zarówno efektów pracy, jak i jego wiedzy. Taka informacja jest przekazywana pracownikowi zarówno przez odpowiednio opracowany system ocen, system wynagrodzeń, jak i politykę rozwoju.

W warunkach polskich dostrzegalna jest luka w badaniach dotyczących czynników skłaniających pracowników do dzielenia się wiedzą oraz skuteczności

---

<sup>25</sup> X. Zhang, P. Pablos, Z. Zhou, *Effect of Knowledge...*

<sup>26</sup> E. Siemsen, S. Balasubramanian, A.V. Roth, *Incentives that...*

mechanizmów wspierających to dzielenie się<sup>27</sup>. Biorąc pod uwagę to, że warunki kulturowe moderują wpływ organizacyjnych bodźców motywacyjnych i innych czynników na dzielenie się wiedzą przez pracowników występuje potrzeba badań nad czynnikami zachęcającymi pracowników do dzielenia się wiedzą w Polsce oraz przeprowadzenia analizy porównawczej w odniesieniu do innych krajów. Identyfikacja głównych indywidualnych motywatorów do dzielenia się wiedzą będzie stanowić punkt wyjścia do kształtowania odpowiednich rozwiązań organizacyjnych (mechanizmów nadzoru).

Okazuje się, że wdrażanie rozwiązań interwencyjnych, ukierunkowanych bezpośrednio na nagradzanie dzielenia się wiedzą nie przynosi zakładanych efektów. Ważniejsze wydaje się takie dopasowanie stosowanych na co dzień praktyk i rozwiązań (praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, projektowanie struktury organizacyjnej i w tym stanowiska pracy, projektowanie samych przestrzeni pracy), które będą zachęcać pracowników do dzielenia się wiedzą, wpływając na ich wewnętrzną motywację. Przegląd literatury wskazał na jeszcze jeden interesujący problem badawczy, wymagający dalszej analizy – problem wpływu różnych form i komponentów wynagrodzenia pracowników na dzielenie się wiedzą. Ponadto ważne jest odrębne badanie antecedencji dzielenia się wiedzą ukrytą oraz wiedzą skodyfikowaną, a także zachowań pracowników związanych z przekazywaniem wiedzy i jej pozyskiwaniem, gdyż są to działania charakteryzujące się odmienną naturą.

## Literatura

- Barachini F., *Cultural and Social Issues for Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management” 2009, nr 13(1).
- Bartol K.M., Srivastava A., *Encouraging Knowledge Sharing: the Role of Organizational Reward System*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2002, nr 9 (1).
- Bock G.-W., Zmud R.W., Kim Y.-G., Lee J.-N., *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate*, „MIS Quarterly” 2005, nr 29 (1).
- Cabrera A., Cabrera E.F., *Knowledge-sharing Dilemmas*, „Organization Studies” 2002, nr 23 (5).

---

<sup>27</sup> Można znaleźć jedynie nieliczne badania w tym obszarze, np.: E. Krok, K. Czop i D. Mietlicka, B. Afinieć, M. Morawski.

- Cabrera A., Collins W.C., Salgado J.F., *Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Human Management” 2006, nr 17 (2).
- Chennamaneni A., Teng J.C., Raja M.K., *A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test*, „Behaviour & Information Technology” 2012, nr 31 (11).
- Foss N.J., Husted K., Michailova S., *Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis, Governance Mechanisms, and Research Directions*, „Journal of Management Studies”, 2010, vol. 47, nr 3.
- Foss N.J., Minbaeva D.B., Pedersen T., Reinholt M., *Encouraging Knowledge Sharing among Employees: How Job Design Matters*, „Human Resource Management” 2009, nr 48 (6).
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 1996, nr 17.
- Hau Y., Kim B., Lee H., Kim Y., *The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions*, „International Journal of Information Management” 2013, nr 33 (2).
- He W., Wei K., *What Drives Continued Knowledge Sharing? An Investigation of Knowledge-contribution and – seeking beliefs*, „Decision Support Systems” 2009, nr 46 (4).
- Ipe M., *Knowledge Sharing in Organizations: a Conceptual Framework*, „Human Resource Development Review” 2003, vol. 4.
- Jiacheng W., Lu L., Francesco C.A., *A Cognitive Model of Intra-organizational Knowledge-sharing Motivations in the View of Cross-culture*, „International Journal of Information Management” 2010, nr 30 (3).
- Kim S., Ju B., *An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution*, „Library & Information Science Research” 2008, nr 30 (4).
- Lam A., Lambermont-Ford J., *Knowledge Sharing in Organisational Contexts: a Motivation-Based Perspective*, „Journal of Knowledge Management” 2010, nr 14 (1).
- Lin H.-F., *Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions*, „Journal of Information Science” 2007, nr 33 (2).
- Liu N.-C., Liu M.-S., *Human Resource Practices and Individual Knowledge-Sharing Behavior – an Empirical Study for Taiwanese R & D Professionals*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, nr 22 (4).
- Loo Geok P., Kankanhalli A., Hee-Woong K., *Knowledge Sharing in Information Systems Development: a Social Interdependence Perspective*, „Journal of the Association for Information Systems” 2010, nr 11 (10).

- Reinholt M., Pedersen T., Foss N.J., *Why a Central Network Position isn't Enough: the Role of Motivation and Ability for Knowledge Sharing in Employee Networks*, „Academy of Management Journal” 2011, nr 54 (6).
- Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4.
- Seba A., Rowley J., Lambert S., *Factors Affecting Attitudes and Intentions Towards Knowledge Sharing in the Dubai Police Force*, „International Journal of Information Management” 2012, nr 32 (4).
- Siemsen E., Balasubramanian S., Roth A.V., *Incentives that Induce Task-Related Effort, Helping, and Knowledge Sharing in Workgroups*, „Management Science” 2007, nr 53 (10).
- Siemsen E., Roth A.V., Balasubramanian S., *How Motivation, Opportunity, and Ability Drive Knowledge Sharing: the Constraining-factor Model*, „Journal of Operations Management” 2008, nr 26 (3).
- Tohidinia Z., Mosakhani M., *Knowledge Sharing Behaviour and its Predictors*, „Industrial Management and Data Systems” 2010, nr 110 (4).
- Zhang P., Ng F., *Explaining Knowledge-Sharing Intention in Construction Teams in Hong Kong*, „Journal of Construction Engineering & Management” 2013, nr 139 (3).
- Zhang X., Pablos P., Zhou Z., *Effect of Knowledge Sharing Visibility on Incentive-based Relationship in Electronic Knowledge Management Systems: an Empirical Investigation*, „Computers In Human Behavior” 2013, nr 29 (2).

## REWARD SYSTEM AS A MECHANISM SUPPORTING INTRAORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING

### Abstract

Knowledge sharing among employees is one of the most important process in organization. Knowledge management literature recommends to implement reward system that values knowledge sharing behaviour. Author's aim is to analyse the relations between external incentives and knowledge sharing, using the systematical literature review of influential international journals.

*Translated by Aleksandra Rudawska*

**Keywords:** knowledge sharing, external and internal incentives, reward system

**JEL Codes:** M12, D83