

EWA KROK

Uniwersytet Szczeciński

**ANALIZA SKŁONNOŚCI PRACOWNIKÓW
DO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ NA PRZYKŁADZIE
BADAŃ WŚRÓD PRACOWNIKÓW UCZELNI**

Wprowadzenie

Efektom zmian zachodzących we współczesnym świecie, wynikających z postępującej globalizacji i rozwoju społeczeństwa informacyjnego, jest zdecydowany wzrost znaczenia wiedzy wśród kluczowych elementów decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki jako całości. W następstwie tego jedną z dominujących obecnie koncepcji zarządzania, cieszącą się coraz większym zainteresowaniem wśród menedżerów, staje się zarządzanie wiedzą. W ramach tej koncepcji można mówić o kilku kluczowych obszarach aktywności, takich jak identyfikacja źródeł wiedzy, pozyskiwanie i tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej upowszechnianie, gromadzenie, przechowywanie i wyszukiwanie oraz wykorzystywanie i aktualizacja.

W niniejszym artykule uwagę skoncentrowano na jednym z trudniejszych aspektów, jakim jest dzielenie się wiedzą. Polega ono na wzajemnym przekazywaniu, czyli wymianie wiedzy, rozumianej jako ogół informacji, zdolności, umiejętności i doświadczeń, istotnych z punktu widzenia organizacji. Celem procesu dzielenia się wiedzą jest przekształcanie indywidualnej wiedzy każdego z uczestników procesu w wiedzę organizacyjną. Dzielenie się wiedzą wpływa

na rozszerzenie procesu uczenia się na większe kręgi ludzi oraz przyspiesza proces przekładania wiedzy na działanie.

Działania organizacji związane ze zwiększaniem natężenia dzielenia się wiedzą nie należą jednak do łatwych zadań. Dzielenie się wiedzą nie leży w naturze ludzkiej. Prawie zawsze wymaga przełamania licznych barier zarówno po stronie jednostki, jak i po stronie organizacji. Często niezbędne okazują się zmiany w kulturze organizacyjnej i modelu zarządzania.

Poniżej zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę w Instytucie Informatyki w Zarządzaniu (IIwZ) Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Badania stanowią przykład sposobu diagnozy i analizy skłonności pracowników do wymiany wiedzy.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż wiedza jest istotna z punktu widzenia osiągania zysku nie tylko dla przedsiębiorstw komercyjnych, ale również dla organizacji publicznych, gdzie zysk ma przede wszystkim wymiar społeczny. W przypadku jednostki naukowo-dydaktycznej, jaką jest IIwZ sprawne zarządzanie wiedzą wpływa na efektywność funkcjonowania podmiotu, to jest decyduje między innymi o poziomie i jakości nauczania oraz realizacji projektów naukowo-badawczych. Ma też swoje przełożenie na konkurencyjność jednostki na rynku usług edukacyjnych.

1. Badania ankietowe

1.1. Kwestionariusz ankietowy

Wyniki szerokiego przeglądu literatury pod kątem czynników mogących decydować o poziomie skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą autorka zamieściła we wcześniejszych pracach¹. Możliwa jest następująca ich klasyfikacja:

- **Czynniki zależne od organizacji** (integracja idei dzielenia się wiedzą ze strategią biznesową, kultura organizacyjna, poparcie pracy zespołowej,

¹ E. Krok, *An analysis of employees' inclination to knowledge sharing*, "Polish Journal of Environmental Studies" 2009, vol. 18, no. 3B, pp. 187–192 oraz E. Krok, *Personal engagement in knowledge sharing*, "International Journal of Management Cases" 2009, vol. 11, issue 1, pp. 11–22.

bezpośrednie wsparcie zarządu i „przykład z góry”, zapewnianie czasu i stwarzanie okazji do przekazywania wiedzy, atmosfera, środowisko pracy, brak lęku pracownika o rozwój kariery czy utratę pozycji, docenianie i nagradzanie zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, sprawność systemu komunikacji, dostępność i jakość technologii informacyjnej, wielkość firmy, branża i struktura organizacyjna).

- **Czynniki interpersonalne** (relacje międzyludzkie, odwzajemnianie, zobowiązanie, zaufanie co do właściwego wykorzystania wiedzy, identyfikacja z określonym zachowaniem, unikanie zakłopotania, poczucie przynależności do grupy lub zespołu, dążenie do wspólnoty i współdziałania).
- **Czynniki indywidualne** (chciwość, chęć zysku, strach przed karą, poczucie własnej wartości, cechy osobowości, takie jak między innymi optymizm, pewność siebie, altruizm, otwartość na doświadczenia, koszty i czas przyswojenia wiedzy, wiek, płeć, wykształcenie, stan rodzinny, staż pracy, stanowisko).
- **Czynniki zależne od wiedzy** (typ wiedzy determinujący możliwości i czas jej przekazania).

Na podstawie tej listy czynników sporządzono kwestionariusz ankietowy², dzięki któremu możliwe się stało uzyskanie informacji dotyczących postrzegania procesu dzielenia się wiedzą przez pracowników IIwZ oraz indywidualnych hierarchii motywów skłaniających do wymiany wiedzy.

Pytania z pierwszej części kwestionariusza pozwoliły przede wszystkim na uzyskanie informacji mówiącej o zaangażowaniu pracowników w proces dzielenia się wiedzą. Ponadto zebrano wartościowe dane na temat popularności wykorzystywania poszczególnych form komunikacji i wymiany wiedzy oraz informacje o indywidualnych odczuciach pracowników dotyczących częstotliwości zachodzenia procesu wymiany wiedzy.

Odpowiedzi na pytania z drugiej części kwestionariusza mogą być podstawą do budowy systemów motywacyjnych zachęcających do dzielenia się wiedzą. Dla pracodawcy są to cenne informacje o priorytetach pracownika, o tym, co jest dla niego ważne przy wymianie wiedzy, a także o potrzebie i sposobach motywowania pracownika do dzielenia się wiedzą.

² Zaprezentowany w: E. Krok, *Personal engagement...*; tu wykorzystany w nieco zmodyfikowanej formie.

Subiektywna ocena własnego poziomu zaangażowania w wymianę wiedzy przez pracownika jest dla pracodawcy informacją zwrotną o potencjale zaangażowania i szansach jego podnoszenia.

Zważywszy na naturę badanego przedmiotu, bardziej prawdopodobna jest próba szacowania, aniżeli dokładnego pomiaru. Stąd zastosowane w kwestionariuszu skale jakościowe.

1.2. Strona techniczna badań

Badanie przeprowadzono w lipcu 2008 roku, korzystając z serwisu www.ankietka.pl. W ten sposób zapewniono respondentom poczucie anonimowości, co było warunkiem uzyskania szczyrych indywidualnych sądów i opinii.

Elektroniczne listy z prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankietowego wysłano do wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych IIwZ. Grupa ta obejmuje 41 osób, w tym dziesięć kobiet. Dziewięć osób jest zatrudnionych na stanowisku profesora, siedem na stanowisku adiunkta, trzy starszego wykładowcy, a pozostałe 21 osób na stanowisku asystenta.

W ciągu trzech tygodni uzyskano 13 odpowiedzi zwrotnych. Po wysłaniu e-maila monitorującego liczba odpowiedzi wzrosła do 16. Z powodu znacznej niekompletności danych w analizach pominięto dane z jednego kwestionariusza.

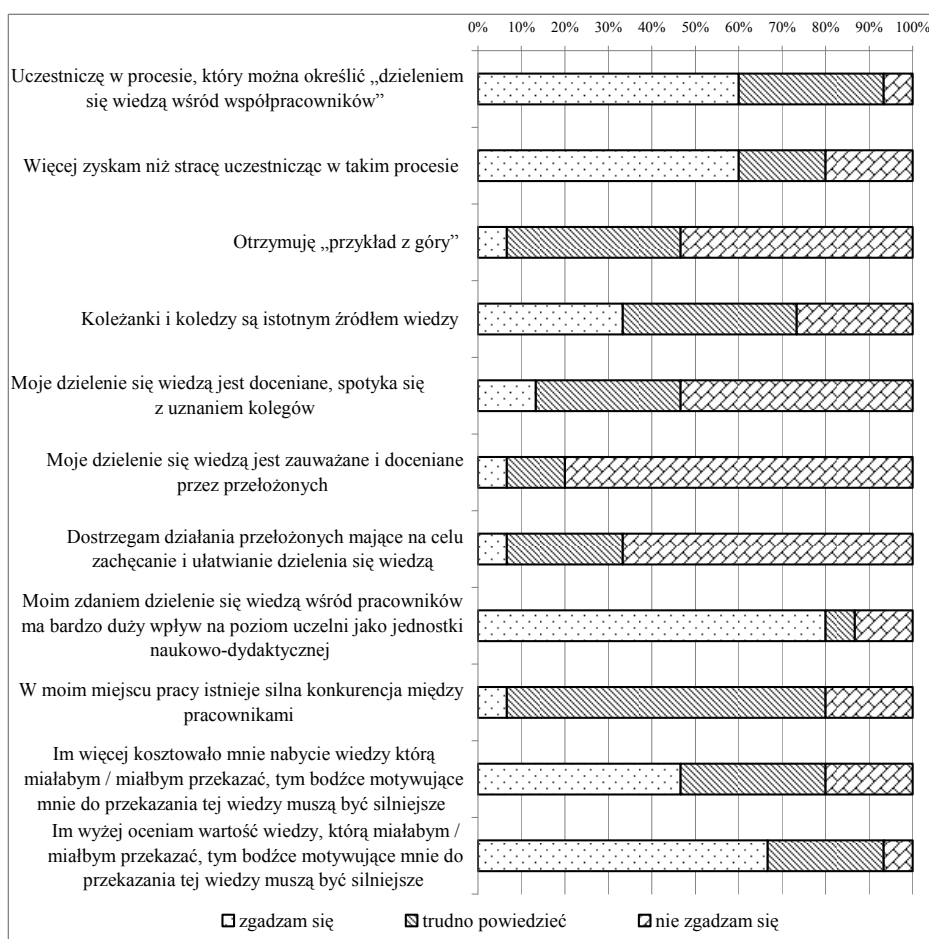
1.3. Wyniki badań

W badaniu wzięło udział dwunastu mężczyzn i trzy kobiety, biorąc pod uwagę zajmowane stanowiska było to trzech profesorów, czterech adiunktów i siedmiu asystentów. Jedna osoba nie podała swojego stanowiska. Osiem badanych, którzy odpowiedzieli na ankietę, to osoby poniżej 30 roku życia.

Analiza subiektywnych ocen dzielenia się wiedzą w miejscu pracy prowadzi do następujących wniosków. 60% ankietowanych zgadza się z twierdzeniem, iż uczestniczy w procesie, który można określić mianem „dzielenia się wiedzą wśród współpracowników”. Taka sama liczba respondentów uznaje, iż więcej zyska niż straci, uczestnicząc w takim procesie. Jednak już tylko niecałe 35% jest zdania, iż współpracownicy są istotnym źródłem wiedzy. Dość nisko oceniane są działania położonych w zakresie wsparcia i motywowania do dzielenia się wiedzą. Ponad połowa badanych nie dostrzega „przykładu z góry”, a ponad 90% nie czuje się zachęcana i mobilizowana do wymiany wiedzy. Jedy-

nie jedna osoba stwierdziła, iż przełożeni zauważają jej zaangażowanie w dzielenie się wiedzą ze współpracownikami i w jakiś sposób to doceniają. Dwie osoby wskazały, że odczuwają uznanie i docenienie ze strony kolegów i koleżanek w związku z dzieleniem się wiedzą.

Dobrze wypadła, z kolei, świadomość roli i znaczenia, jakie ma dzielenie się wiedzą dla funkcjonowania uczelni. 80% ankietowanych zdaje sobie sprawę z wpływu procesu wymiany wiedzy wśród pracowników na poziom uczelni jako jednostki naukowo-dydaktycznej.

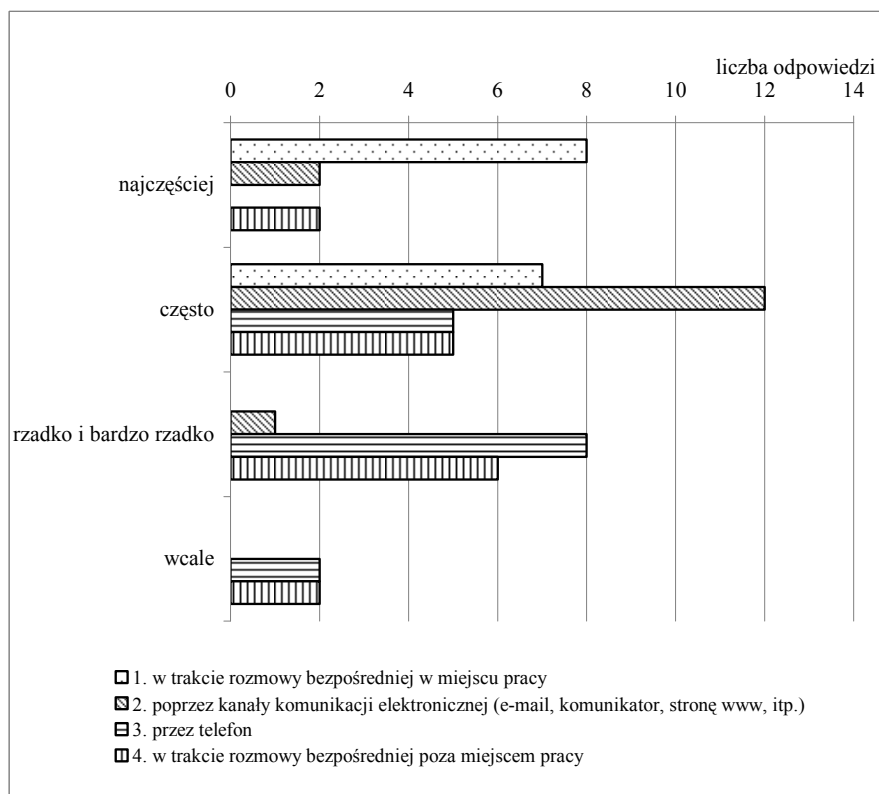


Rys. 1. Ocena dzielenia się wiedzą w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Najtrudniej było badanym ustosunkować się do kwestii konkurencji między pracownikami. Nie byli w stanie jasno określić relacji między pracownikami.

Zaskoczeniem nie były odpowiedzi wskazujące, że koszt nabycia wiedzy i jej wartość determinują siłę bodźców motywujących do jej przekazania. Jedynie trzech ankietowanych uznało, iż koszt, jaki ponieśli na nabycie wiedzy, nie wpływa na ich skłonność do jej przekazania, a wśród nich jedna osoba nie łączy wartości wiedzy z gotowością do jej ujawnienia.



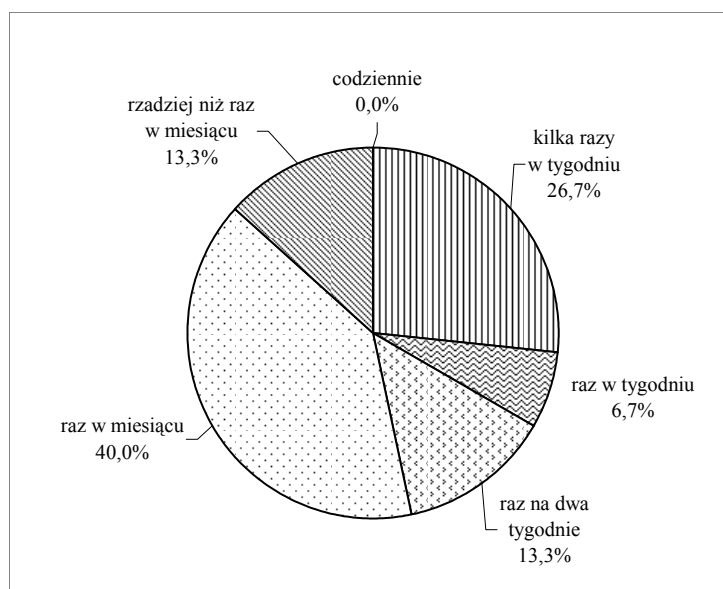
Rys. 2. Formy wymiany wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie ankiety dotyczyło form wymiany wiedzy ze współpracownikami i częstotliwości ich stosowania. Badania wykazały, iż najczęściej pracownicy dzielą się wiedzą podczas bezpośrednich rozmów w miejscu pracy. Bardzo często wymieniają się też wiedzą przez kanały komunikacji elektronicz-

nej (e-maile, komunikatory internetowe). Na trzecim miejscu wśród sposobów komunikacji wskazali rozmowy bezpośrednie poza miejscem pracy. Co ciekawe, stosunkowo rzadko ankietowani korzystają z telefonu jako medium do wymiany wiedzy.

Ocena częstotliwości zachodzenia procesu dzielenia się wiedzą w oczach ankietowanych kształtowała się następująco: nikt nie wskazał na codzienną wymianę wiedzy, ponad połowa dzieli się wiedzą raz w miesiącu lub rzadziej. Nieco ponad 30% wymienia się wiedzą co najmniej raz w tygodniu.

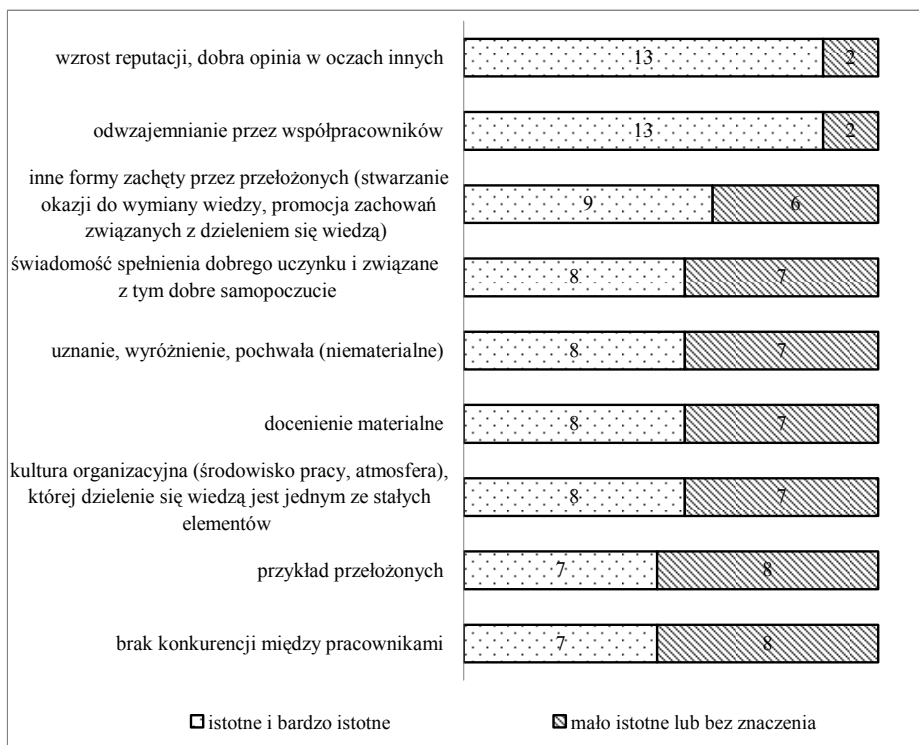


Rys. 3. Częstotliwość dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Druga część kwestionariusza dotyczyła poznania motywów, które mogą skłonić lub skłaniają pracowników naukowych do dzielenia się wiedzą.

Wzrost reputacji w oczach innych oraz odwzajemnianie przez pracowników to dwa najbardziej istotne bodźce dla badanych. Ważniejsze niż docenienie materialne i przykład przełożonych. Okazuje się również, że brak konkurencji między pracownikami dla ponad połowy ankietowanych nie stanowi wystarczającego powodu zachęcającego do wymiany wiedzy.

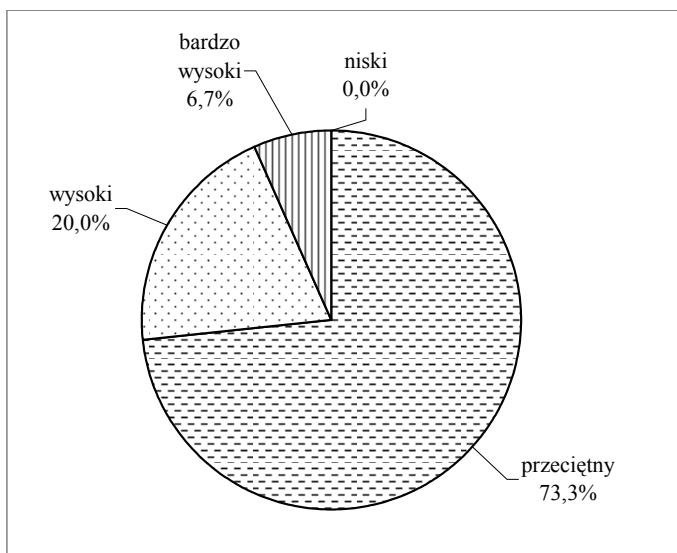


Rys. 4. Motywy skłaniające do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

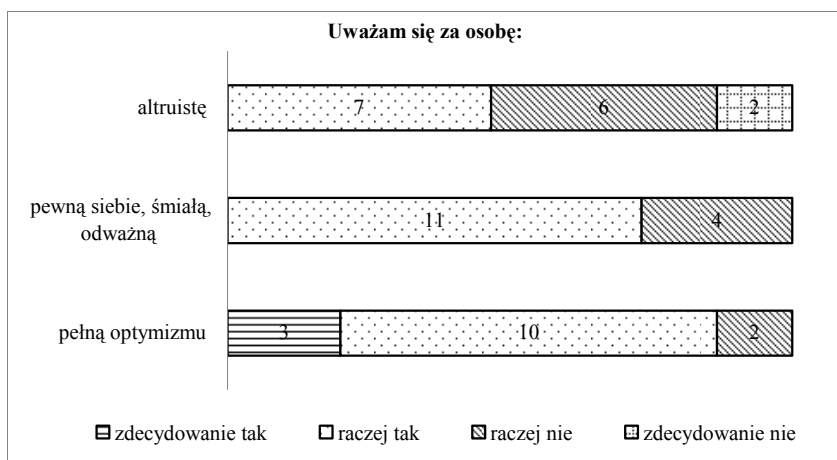
Co ciekawe, aż 73% ankietowanych uważa, iż ich gotowość do dzielenia się wiedzą wynika z ich charakteru i w zasadzie nie potrzebują szczególnych zachęt. Mimo to tyle samo osób (73%) swój poziom zaangażowania w dzielenie się wiedzą ze współpracownikami ocenia jedynie jako przeciętny.

Ostatnie pytanie ankiety dotyczyło cech osobowości ankietowanych, które mogą mieć wpływ na ich skłonność do dzielenia się wiedzą. Badane osoby uważają się raczej za pełne optymizmu (86%), pewne siebie, śmiałe i odważne (73%). Jednocześnie już tylko 46% przyznaje, iż jest w stanie zrobić coś dla innych bezinteresownie. Być może stąd wynika jeden z głównych motywów wymiany się wiedzą, czyli odwzajemnienie, na które liczą pracownicy.



Rys. 5. Zaangażowanie w dzielenie się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Osobowość pracowników

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Wnioski z badań

Badanie pozwoliło na uzyskanie informacji na temat subiektywnego postrzegania organizacji przez pracowników, to jest stosowanych przez nią metod i prowadzonych działań w kontekście dzielenia się wiedzą. Ankietowani wskazali znaczenie poszczególnych bodźców, które skłaniają ich (lub ich zdaniem byłyby w stanie skłonić, gdyby zastosowała je organizacja) do wymiany wiedzy. Zestawienie wyników stanowi element diagnozy poziomu zaangażowania przejawianego przez pracowników.

Pracownicy IIwZ mają wysoką świadomość znaczącej roli zarządzania wiedzą i działań związanych z dzieleniem się wiedzą dla rozwoju i funkcjonowania uczelni jako jednostki naukowo-dydaktycznej.

Jako niezadowolające oceniają poczynania przełożonych w zakresie wsparcia i motywowania ich do wymiany wiedzy. Wskazują przede wszystkim na brak zachęt, a także na brak zainteresowania ich aktywnością na tym polu, brak uznania i docenienia. A wzrost prestiżu i wyższa ocena w oczach innych to jedna z głównych pobudek do dzielenia się wiedzą. Równie silnie pracownicy oczekują rewanżu, czyli „wiedzy za wiedzę”. Bodźce materialne okazują się tutaj mniej istotne.

Niska aktywność przełożonych w analizowanym obszarze, brak systemu motywowania, brak ułatwień i promocji zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą mogą być przyczynami zaledwie przeciętnego deklarowanego poziomu zaangażowania się pracowników w proces wymiany wiedzy.

Jednocześnie pozostaje pytanie, dlaczego ten poziom jest zaledwie przeciętny, skoro znaczna większość ankietowanych uważa, iż ich gotowość do dzielenia się wiedzą wynika z ich charakteru i w zasadzie nie potrzebują szczególnych zachęt.

Konkluzje

Poznanie motywów i ocena poziomu zaangażowania w dzielenie się wiedzą mogą pomóc bardziej precyzyjnie dobrać działania mające na celu podnoszenie tego poziomu. Znajomość czynników decydujących o skłonności poszczególnych pracowników do wymiany wiedzy to warunki ułatwiające bardziej precyzyjny dobór i zastosowanie technik wspierających i motywujących do pożądanых działań. W przypadku IIwZ celowe wydaje się położenie większego nacisku

na kształtowanie i akcentowanie w instytucie wzorców modelu organizacji opartej na wiedzy, wspierającej pracę i naukę zespołową, o otwartości informacyjnej oraz orientacji na stały rozwój i kształcenie pracowników.

Działania wspierające i ułatwiające dzielenie się wiedzą mogą też koncentrować się na wspólnym rozwiązywaniu problemów, organizowaniu nieformalnych spotkań w celu wymiany wiedzy i doświadczeń, stałym udzielaniu wsparcia praktycznego i teoretycznego, pomocy w formie coachingu, zapewnianiu udziału w konferencjach naukowych, seminariach, warsztatach, konsultacjach, ułatwianiu dostępu do specjalistów i ekspertów, zapewnianiu stałego dostępu do aktualnej informacji oraz wspólnym prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych. Wymianie wiedzy oraz doświadczeń może sprzyjać również stosowanie najlepszych praktyk, prowadzenie benchmarkingu oraz odwoływanie się do zasad filozofii Kaizen.

Istotne z punktu widzenia podnoszenia zaangażowania w wymianę (i jednocześnie wykorzystywanie) wiedzy mogą też być działania przełożonych polegające na dostrzeganiu i docenianiu dzielenia się wiedzą. Silnym bodźcem motywującym byłoby podkreślanie pozytywnej postawy pracowników dzielących się wiedzą i chwalenie ich w obecności pozostałych członków organizacji.

Podsumowując, podnoszenie poziomu zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą wymaga diagnozy sytuacji bieżącej, w celu identyfikacji czynników determinujących skłonność pracowników do wymiany wiedzy i oceny aktualnego poziomu tej skłonności. Pozwala to na bardziej adekwatny dobór metod i technik stosowanych przy budowie zaangażowania w dzielenie się wiedzą.

Literatura

- Krok E., *An analysis of employees' inclination to knowledge sharing*, "Polish Journal of Environmental Studies" 2009, vol. 18, no. 3B.
- Krok E., *Personal engagement in knowledge sharing*, "International Journal of Management Cases" 2009, vol. 11, issue 1.

**AN ANALYSIS OF EMPLOYEES' INCLINATION TO KNOWLEDGE SHARING
ON EXAMPLE OF RESEARCHES AMONG UNIVERSITY WORKERS**

Summary

The article presents results of the questionnaire-researches in Department of Informatics in Management of Faculty of Economics and Management on University of Szczecin. The author gives an example how to diagnose and analyze employees' inclination to knowledge sharing.

Translated by Ewa Krok