

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**223**

# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją

**Małgorzaty Gablety**

**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....</b>	313
<b>Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....</b>	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....</b>	334
<b>Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..</b>	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....</b>	350
<b>Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...</b>	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....</b>	21
<b>Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests .....</b>	29
<b>Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....</b>	38
<b>Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....</b>	47
<b>Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....</b>	57
<b>Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....</b>	65
<b>Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency .....</b>	72
<b>Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....</b>	79
<b>Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....</b>	89
<b>Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....</b>	98
<b>Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....</b>	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Anna Pietruszka-Ortyl**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## **DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ WŚRÓD PROFESJONALISTÓW JAKO DETERMINANTA ICH KREATYWNOŚCI**

---

**Streszczenie:** W artykule poruszono problematykę specyfiki procesu dzielenia się wiedzą wśród pracowników intelektualnych jako kluczowego dla transferu wiedzy w organizacji opartej na wiedzy. Zasadniczą część opracowania dedykowano uwarunkowaniom, zwłaszcza organizacyjnym, stymulującym otwartość komunikacyjną pracowników wiedzy i kształtującym sprawność dzielenia się wiedzą w gronie specjalistów. Tym samym artykuł koncentruje się na czynnikach budujących organizację sprzyjającą podnoszeniu kreatywności i innowacyjności profesjonalistów.

**Słowa kluczowe:** pracownicy wiedzy, dzielenie się wiedzą, transfer wiedzy, środowisko pracy profesjonalisty.

### **1. Wstęp**

Współcześnie wiedza zyskała miano zasobu o dominującym charakterze. Zdobywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku w dużym stopniu jest uzależnione od efektywnej realizacji kontinuum: wiedza → praca oparta na wiedzy → pracownicy wiedzy → przedsiębiorstwo oparte na wiedzy. Jest to przyczyna tak dużej koncentracji na problematyce zarządzania wiedzą, w tym jej generowania, czy różnorodnych aspektach dotyczących pracowników intelektualnych.

Z perspektywy organizacji, abstrahując od uwarunkowań ich realizacji, jednymi z najkorzystniejszych strategii zarządzania wiedzą są te, które bazują na tworzeniu wiedzy nowej oraz jej transferze. Stosowanie tych strategii jest możliwe jedynie w sytuacji, gdy pracują na rzecz organizacji jednostki kreatywne i otwarte – chętne do wymiany własnej wiedzy cichej. Najczęściej takimi atrybutami i postawami cechują się pracownicy intelektualni – wysokiej klasy specjaliści, postrzegani jako nowa generacja profesjonalistów – pracownicy wiedzy nowego wieku. To dlatego tak często obecne organizacje pretendujące do pozycji przedsiębiorstw opartych na wiedzy podejmują wysiłki celem analizy i diagnozy czynników wpływających na otwartość w zakresie dzielenia się wiedzą wśród profesjonalistów. Chęć pracow-



ników wiedzy do wymiany wiedzy przekłada się bowiem nie tylko na tworzenie wiedzy niejawniej czy jej transfer, ale także na budowanie wiedzy organizacyjnej w każdej jej formie, również skodyfikowanej i ugruntowanej. Jest to istotne, gdyż właśnie w tych postaciach wiedza w pełni stanowi własność organizacji i może być przez nią kontrolowana.

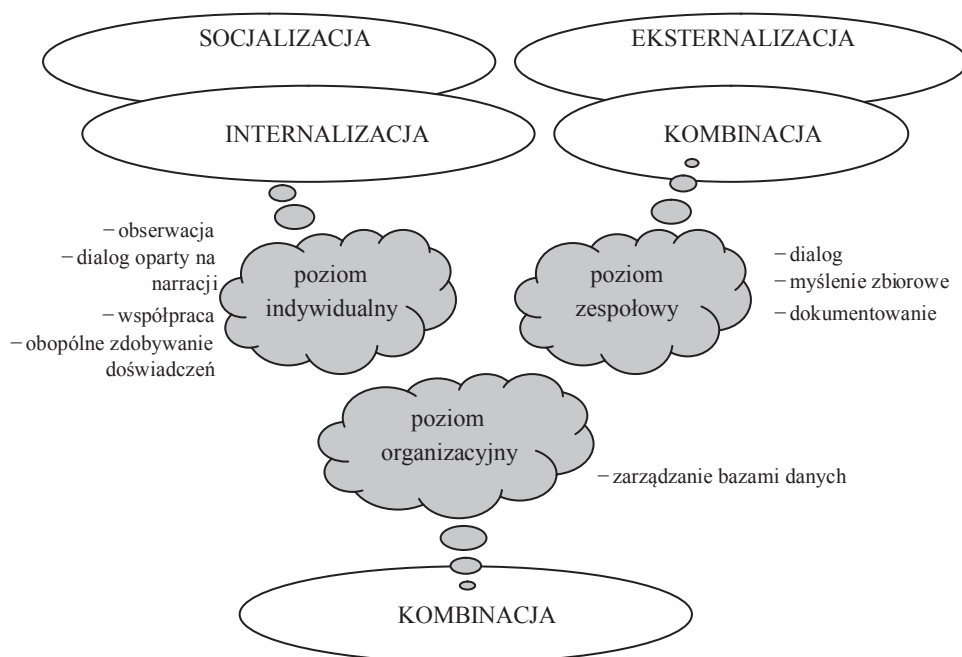
Dlatego też celem artykułu jest ukazanie roli profesjonalistów w kreowaniu wiedzy organizacyjnej oraz omówienie głównych czynników wpływających na dzielenie się wiedzą w gronie specjalistów.

## **2. Rola pracowników intelektualnych w organizacyjnym tworzeniu wiedzy**

W bardzo wąskiej optyce dzielenie się wiedzą sprowadzane jest do transmisji/komunikowania informacji. Jednak należy ten proces postrzegać jako dużo bardziej złożony, gdyż jego istotą jest przekazywanie idei i wspólnego rozumienia informacji. Precyzyjniejszym określeniem dla dzielenia się wiedzą jest zatem „internalizacja/uwewnętrznienie” wiedzy u odbiorcy bądź też re-kreacja wiedzy (po stronie nadawcy) [Fazlagić 2011, s. 8].

Dzielenie się wiedzą ukrytą jest pierwszym i podstawowym etapem japońskiego, pięciofazowego modelu procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy (szerzej zob.: [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 110-116]. Wtedy to dochodzi do upowszechniania jednostkowej wiedzy ukrytej, co w przybliżeniu odpowiada socjalizacji, stanowiąc bazę transferu, a w perspektywie – tworzenia wiedzy organizacyjnej. Jest to zatem proces zasadzający się na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej. Może się odbywać z udziałem komunikowania lub przebiegać podczas wzajemnej kooperacji w drodze bezpośredniego kontaktu poprzez dialog lub poprzez obserwację czy współpracę owocującą wspólnymi doświadczeniami.

W grupie profesjonalistów dzielenie się wiedzą zyskuje wymiar szczególny, dotyczy bowiem zazwyczaj wiedzy specjalistycznej, specyficzno-kontekstowej, w większości w formie cichej. W aspekcie tej subpopulacji pracowników naturalne zatem staje się podejście japońskie do postrzegania wiedzy, zgodnie z którym jedynie ludzie są jej nośnikami, a dzielenie się nią odbywa się poprzez konwersję. Bazując na procesie SECI (*socialization – externalization – combination – internalization*, czyli: socjalizacja – eksternalizacja – kombinacja – internalizacja), można wskazać na te jego elementy składowe: subprocesy, które są najbardziej charakterystyczne dla profesjonalistów – socjalizację i eksternalizację, oraz powiązać poszczególne etapy procesu SECI z poziomami dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy (rys. 1).



**Rys. 1.** Proces SECI i poziomy analizy zachowań w zakresie dzielenia się wiedzą przez profesjonalistów

Źródło: opracowanie własne.

Socjalizacja jest zasadniczą płaszczyzną dzielenia się wiedzą wśród specjalistów, zwłaszcza na poziomie indywidualnym w drodze obserwacji lub poprzez dialog oparty na narracji. Podobnie eksternalizacja jest udziałem pracowników intelektualnych. W jej efekcie pojawia się wiedza pojęciowa, która jest udostępniana w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Sprzyja jej dialog oraz myślenie zbiorowe i może stanowić subproces wspierający dzielenie się wiedzą przez profesjonalistów na poziomie indywidualnym i zespołowym.

Kombinacja z kolei związana jest bardziej z formalizacją wiedzy specjalistów, dotyczy poziomu zespołowego, a w zasadniczym zakresie organizacyjnego. Internalizacja, związana z uczeniem się na drodze działania, pasuje się na poziomie indywidualnym i zespołowym dzielenia się wiedzą wśród pracowników wiedzy, gdyż najczęściej zachodzi w trakcie współpracy i obopólnego zdobywania doświadczeń.

Warto również podkreślić, iż dzielenie się wiedzą jest z natury procesem dobrowolnym i często spontanicznym, trudno je umieścić w zakresie obowiązków i praktycznie niełatwo precyzyjnie nagradzać ze względu na niematerialny i niemierzalny charakter tego działania. W konsekwencji o sterowanym, pozostającym pod wpływem zarządzających przedsiębiorstwem, dzieleniu się wiedzą można mówić tylko na poziomie organizacyjnym. W płaszczyźnie indywidualnego oraz zespołowego

dzielenia się wiedzą należy rozpatrywać jedynie kształtowanie odpowiedniego kontekstu stymulującego otwartość komunikacyjną.

### 3. Determinanty dzielenia się wiedzą wśród specjalistów

Realizacja procesu dzielenia się wiedzą na poziomie indywidualnym związana jest z wymianą wiedzy w drodze osobistych kontaktów oraz w perspektywie funkcjonowania w sieci społecznej, postrzeganej jako podstawowa płaszczyzna cyrkulacji wiedzy między profesjonalistami.

Analizując podstawowe czynniki wpływające na dzielenie się swoim kluczowym zasobem przez pracowników wiedzy, P.C. Ensign i L. Hébert [2010, s. 80] zidentyfikowali następujące prawidłowości:

- nadrzędnym bodźcem do dzielenia się wiedzą jest reputacja współpracownika, wynikająca z percepcji jakości dotychczasowych osobistych i zawodowych interakcji oraz czasu i częstotliwości ich trwania,
- otwartość komunikacyjna uwarunkowana jest przewidywalnością przyszłych zachowań partnera, gwarancją uzyskania sprzężenia zwrotnego w dzieleniu się wiedzą oraz pełną obopólną niezależnością organizacyjną (brak powiązań pionowych).

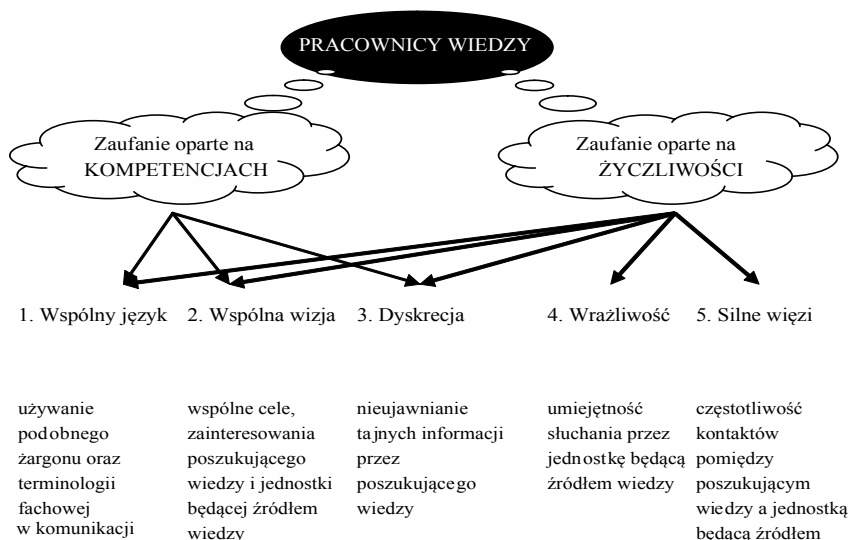
W uzupełnieniu wskazano elementy budujące reputację pracownika wiedzy decydujące o dzieleniu się z nim wiedzą na poziomie indywidualnym [Ensign, Hébert 2010, s. 81]:

- przeszłe zachowanie specjalisty i grupy jego współpracowników wpływają na otwartość komunikacyjną względem niego,
- długość interakcji wpływa pozytywnie na przepływ informacji,
- częstotliwość interakcji nie wpływa na przepływ informacji – jakość interakcji liczy się bardziej niż ich liczba,
- powierzchowne osobiste i zawodowe interakcje, podobnie jak współpraca w jednej przestrzeni organizacyjnej, mają negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą,
- przewidywalność zachowań partnera dodatnio koreluje z dzieleniem się z nim wiedzą,
- częstotliwość interakcji gwarantuje sprzężenie zwrotne w rozpowszechnianiu wiedzy,
- jednostki, które dotychczas były podwładnymi innych, wykazują mniejszą otwartość komunikacyjną wobec swoich byłych przełożonych.

Pointując swoje badania, autorzy podkreślili rangę zaufania, dobitnie wskazując, iż wiedzą unikatową, cenną i najczęściej cichą specjaliści dzielą się tylko z najbliższymi i zaufanymi pracownikami.

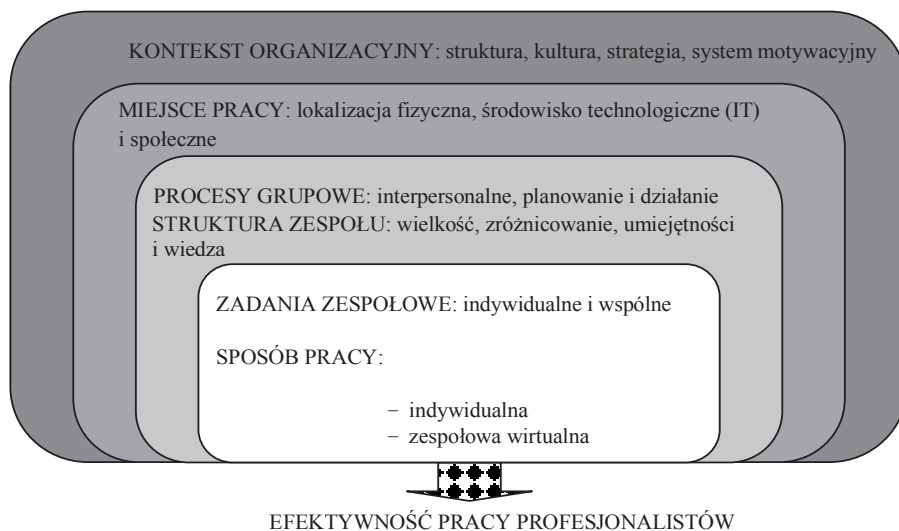
Z punktu widzenia cyrkulacji wiedzy główną rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach, jednak w perspektywie pracowników wiedzy obydwie formy zaufania – oparte na życzliwości i na kompetencjach – są równie istotne (rys. 2). Dzielenie się wiedzą wśród specjalistów jest możliwe jedynie wówczas, gdy odbior-

ca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną. Gwarantuje to uzyskanie sprzężenia zwrotnego, którego zaistnienie motywuje profesjonalistę do otwartości komunikacyjnej.



**Rys. 2.** Rodzaje zaufania kluczowe w zarządzaniu pracownikami wiedzy oraz ich elementy

Źródło: [Grudzewski i in. 2008, s. 54].



**Rys. 3.** Czynniki wpływające na efektywność pracy specjalistów działających w zespołach rozproszonych

Źródło: [Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, Vartiainen 2009, s. 538].

Specyfika zadania decyduje o dwóch krytycznych aspektach. W pierwszej kolejności warunkuje profile kompetencji poszczególnych członków zespołu (ich wiedzę i umiejętności). Następnie wpływa na czas i sposób podejmowania decyzji. Współzależność zadania względem innych wyzwań determinuje zaś poziom zaufania, otwartość komunikacyjną i koherencję. W konsekwencji te czynniki łączą się z modelem pracy i formą kontaktów między członkami zespołu, rozstrzygając, czy jest to praca indywidualna, wirtualna, zespołowa, czy ma formę bezpośrednich kontaktów osobistych.

Struktura zespołu to kategoria obejmująca te czynniki wpływające na efektywność pracy pracowników wiedzy, które wiążą się z przywództwem, podzieleniem wspólnych wartości, wyznaczaniem i definiowaniem celów, stosowanym systemem motywacyjnym. Na kompozycję zespołu składają się także umiejętności zawodowe i doświadczenie poszczególnych członków oraz ich heterogeniczność wynikająca ze zróżnicowania osobowości czy narodowości.

Procesy zespołowe odpowiadają z kolei za mechanizmy interakcji między członkami, łączą indywidualne zasoby jednostek celem realizacji konkretnych wyzwań. Obejmują działania związane z:

- planowaniem, czyli analizowaniem misji, formułowaniem celów, wyborem strategii, które pozytywnie korelują z koherencją, zaangażowaniem, kooperacją, jakością podejmowanych decyzji i liczbą alternatyw rozważanych przez zespół,
- funkcjonowaniem, odnoszącym się do interakcji występujących w czasie pracy zespołu i dotyczących komunikacji, partycypacji, koordynowania i monitorowania rozwoju zespołu,
- relacjami interpersonalnymi, obejmującymi konflikty, formy interakcji, zaufanie, zakres wzajemnych zależności, identyfikację z zespołem, koherencję.

Środowisko pracy pracownika intelektualnego jest składową czterech przestrzeni: fizycznej, wirtualnej, socjalnej i intelektualnej (obejmującej także modele mentalne). Kontekst organizacyjny, w najszerszym zakresie, związany jest z zapewnieniem odpowiedniej platformy technologicznej katalizującej dzielenie się wiedzą, stosowaniem właściwych instrumentów motywujących do dzielenia się wiedzą oraz wykorzystaniem należytej strategii zarządzania wiedzą (szerzej zob.: [Bosch-Sijtsema, Ruohomäki, Vartiainen 2009, s. 538-542]).

Konkluzję rozważań nad kształtowaniem optymalnych stref komfortu pracy profesjonalistów, warunkujących chęć dzielenia się wiedzą w ich gronie, może stanowić wskazówka w formie przeglądu instrumentów dedykowanych wspieraniu rozpowszechniania wiedzy między pracownikami intelektualnymi.

Wśród narzędzi efektywnych w pobudzaniu pracowników wiedzy do obopólnego przekazywania ich najcenniejszego zasobu najczęściej wskazywane są [Mayfield 2010, s. 25]:

- *Strony i serwisy internetowe wykorzystujące technologię Wiki* – oparte na powiązaniach sieciowych specyficzne strony internetowe, które można współredago-

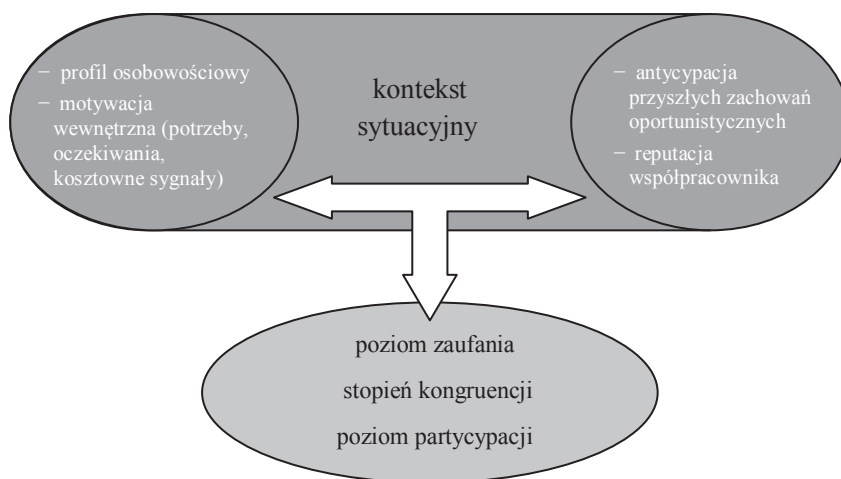
wać z poziomu przeglądarki internetowej, oraz oprogramowanie umożliwiające wspólną pracę wielu użytkowników przy tworzeniu zawartości takich stron.

- „*Spotkania ratuszowe*” (*town hall meetings*) – nieformalne spotkania poza miejscem pracy, w danym obszarze geograficznym, których celem jest wymiana wiedzy, sprzyjające rozwojowi intelektualnej poczty pantoflowej i konstytuowaniu się wspólnot praktyki.
- *Programy mentoringowe* – umożliwiają rozprzestrzenianie wiedzy cichej w organizacji, szczególnie cenne w procesach adaptacyjnych w przedsiębiorstwie i asymilowaniu jego kultury organizacyjnej.
- *Programy motywacyjne nagradzające otwartość komunikacyjną*, w których środki zachęty w pełni odpowiadają oczekiwaniom specjalistów.

Koncentrując się na oczekiwaniach profesjonalistów, plasują się one w czterech obszarach: jakości życia, zróżnicowania aglomeracji, równości społecznej oraz jakości miejsca zamieszkania. Pracowników wiedzy przyciągają regiony atrakcyjne ze względów klimatycznych, środowiskowych czy budowlanych, umożliwiające rozwój i edukację dla dzieci. Atrakcyjne dla nich są miejsca historyczne, o bogatej architekturze, kultywujące sztukę. Przewagę mają aglomeracje kosmopolityczne, o niskiej przestępczości, wybierane przez wyższą klasę średnią, oferujące liczne atrakcje i formy spędzania czasu wolnego [Yigitcanlar, Bum, Horton 2007, s. 14-15]. Dzięki temu, że spełniają większość potrzeb kluczowych pracowników, koncentrując profesjonalistów pod względem geograficznym, miejsca charakteryzujące się tymi walorami powoli zyskują miano miast wiedzy.

#### 4. Podsumowanie

Należy mieć świadomość, iż czynniki determinujące dzielenie się wiedzą mają w większości podłoże psychologiczne. Ekonomia behawioralna dowodzi bowiem, że ludzkie zachowania są z natury irracjonalne [Fazlagić 2011, s. 12]. Specjaliści będący nośnikami wiedzy muszą być przede wszystkim gotowi do wymiany, chętni i zdolni do otwartości komunikacyjnej celem cyrkulacji ich osobistej własności intelektualnej, niejednokrotnie tworzonej na bazie doświadczenia zawodowego budowanego latami. Muszą być zatem w pełni przekonani, iż uczestnicząc w procesie dzielenia się wiedzą, zyskają więcej, niż oferują [Kokavcová, Malá 2009, s. 50]. Chyba że przyjmują postawy wyjaśniane przez teorię kosztownych sygnałów, zgodnie z którą pracownik dzielący się wiedzą robi to w celu zademonstrowania swojemu otoczeniu swojego ogólnego potencjału intelektualnego („stać mnie na porzucenie swojej pracy i pomaganie innym”) [Fazlagić 2011, s. 12].



**Rys. 4.** Czynniki wpływające na dzielenie się wiedzą w gronie profesjonalistów na poziomie indywidualnym

Źródło: opracowanie własne.

W tej perspektywie warto wyróżnić podstawowe czynniki pozytywnie wpływające na dzielenie się wiedzą wśród pracowników wiedzy – kongruencję między profesjonalistami, zaangażowanie na rzecz organizacji, współzależność, dopełnianie się realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa projektów oraz dużą partycypację w zarządzaniu (rys. 4) [Lin 2007, s. 459-463].

W konsekwencji przedsiębiorstwa powinny dążyć do stworzenia i zapewnienia pracownikom wiedzy środowiska funkcjonowania, które stymulowałoby przekazywanie sobie wiedzy. Abstrahując od aspektów technologicznych uzupełniających przestrzeń dzielenia się wiedzą, powinna się ona opierać głównie na kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stworzeniu właściwej przestrzeni dla działalności profesjonalisty.

## Literatura

- Bosch-Sijtsema P.M., Ruohomäki V., Vartiainen M., *Knowledge work productivity in distributed teams*, "Journal of Knowledge Management" 2009, vol. 13, no 6.
- Ensign P.C., Hébert L., *How reputation affects knowledge sharing among colleagues?*, "MIT Sloan Management Review" 2010 (Winter).
- Fazlagić J., *Dzielenie się wiedzą wg psychologii ewolucyjnej i ekonomii behawioralnej*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4.
- Grudzewski W.M. i in., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27).

- Kokavcová D., Malá D., *Knowledge sharing – the main prerequisite of innovation*, “Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai” 2009, vol. 51.
- Lin C-P., *To share or not to share: Modeling knowledge sparing using exchange ideology as a moderator*, “Personnel Review” 2007, vol. 36, no 3.
- Mayfield M., *Tacit knowledge sharing: techniques for putting a powerful tool in practice*, “Development and Learning in Organizations” 2010, vol. 24, no 1.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Yigitcanlar T., Bum S., Horton S., *Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities*, “Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no 5.

### **KNOWLEDGE SHARING AMONG PROFESSIONALS AS A DETERMINANT OF THEIR CREATIVITY**

**Summary:** The article deals with the problem of specificity of knowledge sharing among knowledge workers as a crucial process for knowledge transfer in a knowledge based organization. The main part of the paper is dedicated to conditions, especially organizational, that stimulate specialist’s communicating openness and build knowledge transfer efficiency among professionals. The article concentrates on elements that create the organization which is friendly to increase knowledge workers creativity and willingness to be innovative.

**Keywords:** knowledge worker, knowledge transfer, sharing knowledge, specialist’s job environment.