

**Małgorzata Trenkner**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE ŚRODOWISKA SPRZYJAJĄCEGO DZIELENIU SIĘ WIEDZĄ**

---

**Streszczenie:** W referacie przedstawiono kulturowe uwarunkowania transferu wiedzy w organizacji, wskazano działania prowadzące do kształtowania i stymulowania zachowań zorientowanych na transfer wiedzy oraz zaprezentowano przykłady praktyk stosowanych w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się wiedzą, strategia personalizacji, kultura nauczycielska.

### **1. Wstęp**

Koncepcja zarządzania wiedzą staje się w ostatnim czasie popularnym podejściem w zarządzaniu zarówno wśród przedstawicieli świata nauki, jak i wśród praktyków zarządzania. Popularność ta wynika z chęci podążania za nowinkami z dziedziny zarządzania, a także z praktycznej potrzeby doskonalenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zdarza się, że implementacja koncepcji zarządzania wiedzą kończy się niepowodzeniem, ponieważ zbyt dużo wysiłku włożono w „twarde” rozwiązania tj. budowa hurtowni danych, baz wiedzy czy też wykorzystania różnych technologii informatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą, zapominając o możliwościach tkwiących w nieformalnych kontaktach między pracownikami. Ponieważ to ludzie, a nie maszyny czy technologie podejmują decyzje na podstawie posiadanych informacji, tym ważniejsze staje się umożliwianie, promowanie i wspieranie zachowań prowadzących do optymalnego połączenia rozproszonej w organizacji wiedzy. Zarządzanie wiedzą w organizacji powinno być zatem rozpatrywane również z perspektywy miękkich uwarunkowań implementacji tej koncepcji zarządzania.

Kiedy pracownicy pozyskują, kodyfikują wiedzę, dzielą się nią i wykorzystują ją, wzrasta ich skuteczność i efektywność. Regułą jednak jest, że nie zachowują się oni tak w sposób naturalny.

Większe problemy towarzyszące wdrażaniu i stosowaniu koncepcji zarządzania wiedzą pojawiają się właśnie w obszarze dzielenia się posiadaną wiedzą/informacją z innymi pracownikami, a także w sferze wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy

to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych). Nabycie nowej wiedzy pobudza umysł, zmienia sposób spojrzenia na różne sprawy, a tym samym przyczynia się do generowania innowacyjnych pomysłów i idei. Jednak samo posiadanie wiedzy to jeszcze nie wszystko. Trzeba jeszcze chcieć i móc się nią dzielić.

Biorąc pod uwagę społeczny kontekst zmian w organizacji, stwierdzić można, że głównym zadaniem organizacji chcących skutecznie zarządzać wiedzą (w tym dzielić się wiedzą) jest zmiana kultury organizacyjnej oraz opracowanie i wdrożenie systemu bodźców motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą.

W organizacjach, w których ważne jest dzielenie się wiedzą (a zwłaszcza niejawną), należy wybrać stosowną strategię zarządzania wiedzą i stworzyć środowisko sprzyjające i umożliwiające dyfuzję wiedzy.

Celem referatu jest ukazanie społecznego aspektu dzielenia się wiedzą, zaprezentowanie kulturowych uwarunkowań transferu wiedzy w organizacji, wskazanie działań w kierunku kształtowania i stymulowania zachowań zorientowanych na transfer wiedzy oraz przedstawienie przykładów praktyk stosowanych w tym zakresie.

## 2. Społeczny aspekt dzielenia się wiedzą

Rozróżnia się dwie strategie zarządzania wiedzą: zorientowane bądź na technologie (strategia kodyfikacji), bądź na ludzi (strategia personalizacji). Korzystanie wyłącznie z narzędzi informatycznych, jak już wspomniano, na pewno nie gwarantuje skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji.

Konieczne są odpowiednie zachowania pracowników, ich nastawienie, zaangażowanie, poczucie wspólnoty itd., bez których niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej zaawansowanych technologii informacyjnych. Niezbędne jest zatem ujmowanie człowieka w procesach generowania wiedzy [Morawski 2005, s. 196].

Firmy, które zbyt wiele uwagi poświęcają udoskonaleniu technicznych elementów zarządzania wiedzą (tj. bazy danych, Internet), mogą nie być w stanie poradzić sobie z większością społecznych problemów związanych z zarządzaniem wiedzą.

Niektóre z organizacji świadomie opierają swoją strategię zarządzania wiedzą na personalizacji, a nie na kodyfikacji. Mogą one tworzyć hurtownie danych, bazy wiedzy oraz korzystać z nowoczesnych technologii, nadal jednak doceniają znaczenie bezpośrednich kontaktów między pracownikami, zwłaszcza na potrzeby dzielenia się wiedzą.

Dwa znacznie różniące się podejścia do zarządzania wiedzą, tj. strategia kodyfikacji i strategia personalizacji, różnie akcentują rolę pracowników w zarządzaniu wiedzą. Strategia kodyfikacji (określana też mianem scentralizowanego, odgórnego systemu zarządzania wiedzą) sprowadza się do gromadzenia informacji i wiedzy w rozbudowanych bazach komputerowych, gdzie może być łatwo przeszukiwana i skąd udostępniana jest pracownikom. Pracownicy dokonują kodyfikacji wiedzy oraz korzystają z wiedzy skodyfikowanej. Strategia personalizacji (określana też mianem zdecentralizowanego, oddolnego systemu zarządzania wiedzą) polega natomiast na

stwarzaniu możliwości kontaktu pomiędzy pracownikami i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy. Różne rozwiązania informatyczne są w tym przypadku traktowane jedynie jako narzędzie umożliwiające taki kontakt [Strojny 2003, s. 182]. W rzeczywistości obie strategie są w równej mierze przydatne organizacjom i mogą się dobrze uzupełniać. Inną kwestią są wzajemne proporcje między wymienionymi podejściami.

Przedsiębiorstwa, które chcą implementować koncepcję zarządzania wiedzą, stają przed koniecznością wyboru między strategią kodyfikacji a personalizacji. Przy wyborze strategii zarządzania wiedzą należy kierować się koniecznością wykorzystywania bądź wiedzy jawnej, zarejestrowanej i opisanej, bądź wiedzy ukrytej, zgromadzonej w głowach pracowników.

Na pewno strategia personalizacji wystąpi w tych przedsiębiorstwach, w których istnieje świadomość ścisłego powiązania wiedzy z człowiekiem (wiedza ekspercka) oraz powstają niepowtarzalne projekty i zadania wymagające niekonwencjonalnego podejścia pracowników [Morawski 2005, s. 199].

Dzielenie się wiedzą w bezpośrednim działaniu, w ramach realizacji strategii personalizacji, polegające na udzielaniu rad, wskazówek, wspólnym rozwiązywaniu trudnych problemów itd. wymaga stworzenia w przedsiębiorstwie specjalnych warunków takich, jak: kultura wsparcia i wzajemnej pomocy, zachęcanie do dzielenia się wiedzą, wywoływanie zaangażowania w tworzenie nowych rozwiązań itd.

### **3. Kulturowe uwarunkowania dzielenia się wiedzą**

Zarządzanie wiedzą wymaga stworzenia kultury wiedzy, która będzie wpływać na powodzenie wszystkich inicjatyw i akceptację ludzi. Kultura wiedzy powinna opierać się na dużym wzajemnym zaufaniu w organizacji, dużej otwartości na otoczenie oraz niskiej potrzebie władzy. Powinna sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej itd. [Glińska-Neweś 2007, s. 261; Staniewski 2008, s. 379].

Przemiana kultury organizacyjnej nie jest możliwa z dnia na dzień. Jest to proces długotrwały, a uświadomienie pracownikom jej wpływu na działanie całej organizacji jest kluczowym i bardzo trudnym zagadnieniem. Podobnie trudne jest zaproponowanie optymalnego rozwiązania w zakresie kultury organizacyjnej dla wszystkich przedsiębiorstw zarządzających wiedzą.

Wysiłki związane z budowaniem kultury wiedzy często są skazane na niepowodzenie, jeśli są sprzeczne z głęboko zakorzenionymi w organizacji wartościami i założeniami. Alternatywne podejście polega na dopasowywaniu przedsięwzięć w obszarze zarządzania wiedzą do istniejącej kultury organizacyjnej [Jashapara 2006, s. 255].

Kultura organizacyjna, jak już wspomniano, ma olbrzymi wpływ na implementację zarządzania wiedzą. W szerokim zastosowaniu zarządzanie wiedzą zależy tak samo od jakości relacji pomiędzy liniowymi pracownikami, jak i od relacji pomiędzy nimi i zarządzającymi. Koncepcja zarządzania wiedzą zwraca szczególną uwagę

na tę drugą grupę, której zadaniem jest stworzenie sprzyjających warunków i bycie najlepszym wzorem postaw pożądaných do sprawnego zarządzania wiedzą. Konieczna staje się u menedżerów orientacja na wspieranie, wspomaganie, doradzanie, harmonizowanie działań, rozmawianie z pracownikami, partnerstwo. Kierowanie w tym przypadku nie może oznaczać kontroli opartej na sile i władzy [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 141; Morawski 2005, s. 202].

Na podstawie dotychczasowych prób budowania kultury zorientowanej na dzielenie się wiedzą można sformułować kilka wskazówek dla menedżerów. Menedżerowie powinni np.: pokazywać, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami przedsiębiorstwa; dobrać odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworząc np. takie artefakty, jak spotkania towarzyskie, wspólny język czy witryna internetowa); stworzyć odpowiedni system motywacyjny zachęcający do dzielenia się wiedzą; zapewnić pracownikom czas na wymianę pomysłów i informacji w ramach grup interdyscyplinarnych; próbować powiązać dzielenie się wiedzą z powszechnie akceptowanymi i głęboko zakorzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi [Jashapara 2006, s. 256].

#### **4. Działania sprzyjające dzieleniu się wiedzą**

Badaniem stanu zaawansowania zarządzania wiedzą w praktyce polskich przedsiębiorstw zajmował się m.in. M. Morawski [2006, s. 176-207].

W odpowiedzi na pytanie o motywy zachęcające do dzielenia się wiedzą respondenci wskazali jednoznacznie na szkolenia, dostęp do informacji i udział w konferencjach. Natomiast w procesie kreowania wiedzy uznano, że najważniejsze są bodźce płacowe. Otrzymujemy zatem dość niespójny obraz preferencji respondentów. Z jednej strony oceniają jako dotkliwy brak bodźców płacowych, z drugiej strony podkreślają znaczenie bodźców niematerialnych w procesach dzielenia się wiedzą. Zatem jakie działania można podjąć w przedsiębiorstwach, tworząc warunki do dzielenia się wiedzą? – Na pewno stary paradygmat „wiedza jest siłą” powinien zostać zastąpiony nowym: „dzielenie się wiedzą jest siłą”. Należy zatem pomóc pracownikom dostrzec, że dzielenie się wiedzą leży w ich osobistym interesie [Gurteen 2009].

System motywacyjny musi być nakierowany na likwidację takich barier przepływu wiedzy jak, np. strach przed utratą pozycji zawodowej, brak zaufania do pracowników, egoizm, brak wiary w siebie, brak uznania, brak czasu, brak przykładu z góry, stosowane procedury, konkurencja między poszczególnymi działami firmy, „kleistość wiedzy”, brak właściwego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie itp.

Menedżerowie powinni zacząć nie tylko dostrzegać, ale też doceniać i wynagradzać dzielenie się wiedzą. Jak pokazują zaprezentowane wcześniej wyniki badań, w polskich przedsiębiorstwach mamy do czynienia głównie z deklaracjami. Nie towarzyszy im jednak stosowanie odpowiednich instrumentów praktycznych. Przy wpro-

wadzeniu zmian łatwo nabrać przeświadczenia, że najlepiej zmienić wszystko, co się da. Tymczasem niejednokrotnie wystarczy nieco zmodyfikować dotychczasowe metody działania, wzbogacając je jedynie o kilka zupełnie nowych elementów.

Menedżerowie mogą stosować następujące rozwiązania motywujące pracowników w kierunku dzielenia się wiedzą:

1. Stworzenie systemu zachęt finansowych i niematerialnych.
2. Uwzględnianie w systemach wynagrodzeń wynagradzania grupowego, aby stymulować współpracę i dzielenie się wiedzą między członkami grupy (taki system wynagrodzeń powinien nagradzać pracowników za indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i innowacyjność).
3. Oferowanie konkretnych możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych zgodnych z indywidualnie opracowaną ścieżką rozwoju (np. finansowanie rozwoju kompetencji). Pracownicy muszą być przekonani, że dzielenie się wiedzą nie zmniejsza ich szans na wyróżnienie się, a wręcz pozwala na lepsze kształtowanie ścieżki kariery.
4. Wskazywanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników.
5. Rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji.
6. Awanse za dzielenie się wiedzą.
7. System ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i z dzieleniem się nią.
8. Szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętności przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechnianie.
9. Wyłowienie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha.
10. Treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą.
11. System wniosków racjonalizatorskich (stosowane w ramach tej inicjatywy bodźce mogą przyjmować formę gratyfikacji pieniężnej dla autora zaakceptowanego wniosku, dodatkowej nagrody dla autora najlepszego wniosku).
12. Odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (takie podejście zmienia postrzeganie przez pracownika wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu publicznego, należącego do całej organizacji) [Staniewski 2008, s. 389].
13. Pozostawienie swobody działania.
14. „Sprzyjanie” spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym wymianie poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też omówieniu sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy (poprzez system komunikacji, technologie informatyczne itd.), wiedza bowiem (zwłaszcza niejawną) jest szeroko rozpowszechniana, głównie poprzez bezpośrednie kontakty osobiste.

15. Organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli. np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie i z dala od właściwego miejsca pracy.

16. Pomoc pracownikom w dostrzeżeniu i docenieniu lekcji płynących z codziennych doświadczeń.

17. Zapewnienie możliwości realizacji własnych, niekonwencjonalnych pomysłów.

18. Atrakcyjne zadania w zamian za dzielenie się wiedzą.

19. Nagroda rzeczowa przyznawana przez pracowników osobie, która została przez nich uznana za najbardziej życzliwą, pomagającą innym i dzielącą się swoją wiedzą i doświadczeniem.

20. Wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej.

21. Uniwersytety korporacyjne. Są pomostem między formalną edukacją a nauką w miejscu pracy. Umożliwiają bowiem kierownictwu zapoznanie załogi z zamiarami firmy oraz omówienie problemów i wyzwań, jakie mogą się pojawić na obranej drodze.

22. Tworzenie zespołów interdyscyplinarnych,

23. Wspólnoty praktyków (*communities of practice*) uważa się za nieodzowny składnik kultury opartej na wiedzy. Są to spontanicznie, zazwyczaj z inicjatywy pracowników formujące się grupy pracowników zainteresowanych pogłębianiem swojej wiedzy w określonej dziedzinie. Mają one często charakter interdyscyplinarny i grupują w nieformalnych układach sieciowych nie tylko pracowników danej organizacji, ale również ekspertów spoza niej. Ludzie tworzący nieformalną wspólnotę dzielą się regularnie nowymi informacjami, poglądami, własnymi doświadczeniami, wynikami ekspertyz, przekazują rady i opinie [Morawski 2005, s. 200-201].

24. Uznanie prawa do błędów w działaniu. Nauka na błędach popełnianych w przedsiębiorstwie jest bardzo cenna, bowiem większość z nich powtarza się. Szczegółowa analiza i rozpowszechnienie informacji wśród wszystkich pracowników o pomyłkach i potknięciach innych osób – bez personalizowania – może pomóc uniknąć wielu z tych błędów w przyszłości [Krok 2005, s. 31].

25. Różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej, tj. np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez pracowników problemom.

## 5. Znane praktyki dzielenia się wiedzą

Jest wiele sprawdzonych w praktyce działań, które mogą sprzyjać dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach. Warto korzystać z tych podpowiedzi. Oto niektóre z nich.

W firmie Siemens istnieje program oparty na systemie punktów *knowledge & more*. Każdy pracownik serwisu, który przedłoży użyteczną radę lub sposób postę-

powania, jest nagradzany tymi punktami. W zależności od jakości pomysłu pomysłodawca otrzymuje określoną liczbę punktów, które może wymienić na nagrodę wybraną z katalogu. Został nawet stworzony wewnętrzny ranking wskazujący, jak wiele rozwiązań powstaje w poszczególnych regionach obejmowanych przez różne zespoły serwisowe. Powoduje to powstanie pewnego rodzaju rywalizacji i wpływa na zwiększenie liczby ciekawych pomysłów [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 140].

Kolejny przykład dotyczy firmy BP. Na swoje potrzeby BP opracowało metodę ujawniania wiedzy ukrytej zgromadzonej w trakcie realizacji większych projektów. Metoda ta, nazwana retrospekcją, służy m.in. odpowiedzi na następujące pytania: co się udało i dlaczego, co mogło wyjść lepiej, jakie podstawowe spostrzeżenia trzeba przekazać innym? [Evans 2005, s. 215].

Również ShareNet ma rozbudowany system przyznawania punktów za dzielenie się wiedzą, które można wymienić na atrakcyjne nagrody, takie jak szkolenia, wyieczki czy komputery przenośne [Krok 2006, s. 30].

Z kolei w kodeksie międzynarodowej firmy doradczej KPMG znalazły się m.in. deklaracje dotyczące słuchania ludzi o innych punktach widzenia oraz szczodrego dzielenia się wiedzą. Kultura nauczycielska to jeden ze strategicznych filarów firmy. Docelowo ma ona stanowić nieodłączny element kultury organizacyjnej, tzn. przejawiać się w tym, jak ludzie ze sobą współpracują i jak uczą się od siebie. Firma KPMG podkreśla, że każdy pracownik ma prawo oczekiwać pomocy od innych i wszyscy mają obowiązek udzielania takiej pomocy, jeśli zostaną o to poproszeni [Evans 2005, s. 136-139]. Dzielenie się wiedzą w KPMG to nie tylko prawo, ale wręcz obowiązek każdego pracownika, bez względu na zajmowane w firmie stanowisko. Pracownicy są zachęceni do: promowania formalnego i nieformalnego uczenia się od siebie, bycia ciekawym i otwartym na nowe pomysły, poświęcania swojego czasu na dzielenie się własną wiedzą z innymi, przekształcania nieformalnej wiedzy w procesy i usługi przynoszące korzyść firmie, uczenia się na porażkach i sukcesach, dzielenia się nimi z innymi, poświęcania czasu na rozmowę z członkami zespołów projektowych, aby stymulować uczenie się [Strojny 2003, s. 191].

Firma KPMG od jakiegoś czasu inwestuje nieprzerwanie w rozmaite rozwiązania składające się na podłoże kultury nauczycielskiej. Obejmują one m.in.: możliwości bezpośredniej nauki od wewnętrznych i zewnętrznych specjalistów, szkolenia rozwijające umiejętności współpracy w układzie mistrz-uczeń, wsparcie kierownictwa dla nauki w takich układach, portal pracowniczy (MyLife@KPMG) zawierający informacje dla poszukujących pomocy w nauce, bazę danych o programach szkoleniowo-rozwojowych oferowanych przez firmę oraz inne instytucje [Evans 2005, s. 136-139]. Utrwaloną praktyką w KPMG jest też wyznaczanie sponsora zarządzania wiedzą. Najczęściej funkcja ta przypada partnerowi zarządzającemu firmą w danym kraju (regionie). Pozwala to na wciągnięcie kierownictwa w tę inicjatywę, co zwiększa jej zasięg i wiarygodność w oczach pracowników. Również naczelné kierownictwo czuje się wtedy zobowiązane do intensywniejszego wspierania zarządzania wiedzą [Strojny 2003, s. 191].

Z kolei pionierem w zakresie badań i świadomego wykorzystania wspólnot praktyków jest firma Xerox. W latach 80., poszukując sposobu na podniesienie wydajności pracowników serwisu, zauważono, że pracownicy ci za konieczne uważali spędzanie czasu ze sobą, a nie z klientami. Organizowali oni zebrania w np. w magazynach, wymieniali się doświadczeniami. Stwierdzono, że dzięki temu pracownicy, poza naprawą sprzętu, stale się uczą, jak lepiej pracować [Morawski 2005, s. 2001].

Przybywa obecnie firm świadomych ogromnego znaczenia warunków, w jakich ludzie uczą się i pracują, a zatem świadomych potrzeby odpowiedniego tworzenia miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli. Spółka Pearl Assurance wypróbowała kilka różnych sposobów aranżacji przestrzeni biurowej z myślą o zwiększeniu skuteczności pracowników. Stworzono trzy nowe pokoje do pracy: poczekalnię, sanktuarium, kuchnię klienta. Pokoje te różnią się wystrojem, a przez to klimatem, który w różny sposób stymuluje dyfuzję wiedzy [Evans 2005, s. 131].

Kolejną praktyką to uniwersytety korporacyjne. Przykładem jest Akademia ABB. Prezes firmy widzi akademię jako miejsce wymiany pomysłów dla liczącej 165 tys. osób załogi. Akademia służy także pomocą pracownikom, którzy zgłaszają potrzebę wsparcia w dostosowaniu do zachodzących zmian [Evans 2005, s. 140].

## 6. Podsumowanie

Analiza zaprezentowanych w referacie zagadnień prowadzi do następujących konkluzji:

- Wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania, w tym dzielenia się wiedzą, wymaga pełnej mobilizacji i zaangażowania właściciela, kierowników i pracowników oraz menedżera (integratora) wiedzy.
- Należy odejść od rozpatrywania relacji przełożony–podwładny w kategoriach antagonistycznych.
- Bez zmiany świadomości i nawyków pracowników trudno oczekiwać sukcesów w procesie transferu wiedzy. Dlatego też bardzo ważne jest wsparcie ze strony kultury wiedzy.
- Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie jest niemożliwy bez wsparcia ze strony odpowiedniego systemu motywacyjnego. Tworzone rozwiązania powinny być zorientowane na budowanie i rozwijanie kapitału ludzkiego.
- Zaprezentowane w referacie działania sprzyjające dzieleniu się wiedzą wymagają opracowania odpowiedniej, spójnej ze strategią zarządzania wiedzą strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.
- Ważne jest również dokonanie podziału pracowników w celu wyłonienia pracowników wiedzy oraz tworzenie systemów motywacyjnych adekwatnych do kategorii pracowników.
- Podstawą nowego układu współpracy pracodawcy z pracownikiem wiedzy będzie coraz częściej transakcja wymienna: inicjatywa za możliwości. Jest to nowe, kolejne wyzwanie stojące przed praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.



- Całościowe ujmowanie systemu, czyli wymiaru technologicznego i ludzkiego w zarządzaniu wiedzą (w tym dzieleniu się wiedzą), powinno stanowić jego podstawową cechę.

## Literatura

- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Gurteen D., *Creating a knowledge sharing culture*, [www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture](http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture), 9.06.2009.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Klincewicz K., *Systemy i struktury gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, WAIp, Warszawa 2008.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2007.
- Krok E., *Wiedza w firmie (4)*, „Personel” 2006, nr 4.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1146, AE, Wrocław 2006.
- Staniewki M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, WAIp, Warszawa 2008.
- Strojny M., *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

## CREATING FAVORABLE CONDITIONS FOR KNOWLEDGE-SHARING

**Summary:** This paper presents the cultural conditions of knowledge transfer in organizations, identifies steps to shape the formation and stimulate knowledge transfer oriented behaviour, and presents the examples of practices in this area.