Marketing i Zarządzanie
nr 1 (51) 2018, s. 329–337
DOI: 10.18276/miz.2018.51-32
ISSN: 1509-0507 | http://wnus.edu.pl/pl/miz/

Anna Pietruszka-Ortyl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail:pietrusa@uek.krakow.pl

Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach[1]

Kody JEL: J24, M12, M54

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy w organizacji, dzielenie się wiedzą, organizacyjna kultura wiedzy

Streszczenie. Celem opracowania jest dokonanie syntezy dorobku literaturowego poświęconego procesom z udziałem wiedzy, z koncentracją na transferze wiedzy jako subprocesie zarządzania nią. Przyjęto, że transfer wiedzy jako jeden z najważniejszych procesów obejmuje pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie oraz dzielenie się wiedzą. Wykorzystując studia literatury przedmiotu, zastosowano metodę analizy krytycznej, skupiając się na przeprowadzeniu wnikliwej dyskusji naukowej dedykowanej identyfikacji społecznych determinant transferu wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań realizacji dzielenia się wiedzą. W konkluzji wskazano elementy organizacyjnej kultury wiedzy, warunki społecznego środowiska wiedzy oraz sformułowano zasady szczegółowe efektywnego transferu wiedzy.

[1] Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w 2018 r.

Wprowadzenie

Przełom XX i XXI wieku to apogeum zainteresowania tematyką zarządzania wiedzą. Dominująca wówczas stała się orientacja zasobowa ukierunkowana na niematerialne czynniki przewagi konkurencyjnej. Wśród nich nadrzędną rangę stopniowo, acz konsekwentnie zaczęto przypisywać wiedzy (Liyanage, Elhag, Ballal, Li, 2009, s. 118) postrzeganej w kategoriach bodźca warunkującego i przyśpieszającego uczenie się oraz innowacyjność (Al-Busaidi, Olfman, 2017, s. 110).

Problematyka transferu wiedzy rozważana jest niemalże w każdym aspekcie zarządzania wiedzą. Mieści się w ramach wszystkich podejść organizacyjnych w zarządzaniu wiedzą (zob. Lee, Kim, 2001, s. 301). W przypadku społecznych uwarunkowań mieści się w szczególności w perspektywie zarządczej. Wpisuje się także w każdą ze zidentyfikowanych trzech generacji zarządzania wiedzą (zob. Fic, 2012, s. 371–383). Związana jest również z najnowszym, wyłaniającym się paradygmatem zarządzania wiedzą nakazującym postrzegać wiedzę jako relację, a nie zasób (zob. Morawski, 2017, s. 26–29).

W myśl tej konstelacji przekonań wiedza jest procesem społecznym, a nie zasobem. Ponadto dominującą strategią powinna być personalizacja oraz koncentracja na wiedzy cichej. Przedmiotem dogłębnego naukowego dyskursu z kolei kreowanie i dzielenie się wiedzą z udziałem pracowników oraz środowisko społeczne procesów z udziałem wiedzy.

Stąd głównym celem opracowania jest identyfikacja społecznych determinant dyfuzji wiedzy w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań realizacji dzielenia się wiedzą.

Transfer wiedzy jako naczelny proces z jej udziałem

Współczesne przedsiębiorstwo zorientowane na sukces musi pozyskiwać nową wiedzę, stymulować jej przepływy w całej organizacji i ostatecznie przekształcać ją w nowe rozwiązania. Dlatego transfer wiedzy jako proces z jej udziałem najczęściej postrzega się jako katalizator efektywnego zarządzania organizacją (Sinell, Iffländer, Muschner, 2017, s. 1460) czy czynnik determinujący poziom innowacyjności przedsiębiorstwa (Luo, Lui, Kim, 2017, s. 2) warunkujący jego dynamiczny rozwój. Ponadto teoria wiedzy organizacyjnej pozwala zrozumieć, że organizację trzeba postrzegać jako system dystrybucji wiedzy (Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2014, s. 168). Ostatecznie transfer wiedzy traktuje się jako siłę napędową współczesnej gospodarki (Michalak, Zagórowski, 2017, s. 300).

Waga dyfuzji wiedzy jest zatem niepodważalna, przy czym transfer wiedzy jest definiowany na różne sposoby. Jedni badacze akcentują jego konsekwencje w postaci kreacji i zastosowania wiedzy w organizacji (Liyanage i in., s. 122) czy też przejmowania doświadczenia nadawcy (Kuciapski, 2017, s. 1054). Inni skupiają się na kontekście przekazywanej wiedzy (Kim, Kang, Wang, 2016, s. 960) lub agentach wiedzy jako podmiotach tego procesu (Kumar, Ganesh, 2009, s. 163).

W istocie dyfuzja jako proces oparty na wiedzy jest pomostem pomiędzy tymi, którzy tworzą wiedzę i informacje, a tymi, którzy ich potrzebują (Janczewska, 2016, s. 166). W zależności od kontekstu może oznaczać albo centralnie kierowany proces rozprzestrzeniania wiedzy w obrębie określonej grupy pracowników, albo przepływ wiedzy między osobami lub zespołami pracowników. Może odbywać się poza formalnymi strukturami i bez znaczącego udziału menedżerów, przebiega nieustannie w trakcie wykonywania codziennych prac, udzielania informacji – jest nieodłączną częścią życia organizacji (Jędrych, 2016, s. 18).

Przy założeniu, że informacja jest narzędziem budowania wiedzy, transfer wiedzy można traktować jako wielowymiarowe działanie złożone z czterech subprocesów: pozyskiwania wiedzy (zdobywania wiedzy z różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych źródeł), udostępniania wiedzy (przekazywania wiedzy skierowanego do konkretnych osób), rozpowszechniania wiedzy (rozwiniętej formy udostępniania wiedzy charakteryzującej się szerszym zasięgiem, celującej w stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego) oraz dzielenia się wiedzą (wzajemnego przekazywania sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji) (Mikuła, 2011, s. 64–65).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów transferu wiedzy, za przesłanki podziału przyjmując rozmaite kryteria. Przykładowo wskazuje się na transfer wiedzy cichej i jawnej, rozpatruje się transfer wiedzy w ramach przedsiębiorstwa i pozyskiwanej z zewnątrz, identyfikuje się transfer na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym (zob. Kumar, Ganesh, 2009, s. 165). Wyróżnia się także aktywny i pasywny transfer wiedzy (Bendkowski, 2016, s. 19). Określać można również transfer wiedzy seryjny, wierny (intuicyjny), odległy (naśladowczy), strategiczny oraz ekspercki (Kania, Drygas, Kutkowska, Kalinowski, 2011, s. 23).

Sam przepływ wiedzy jest więc uwarunkowany w organizacji poprzez (Skrzypek, 2013, s. 3): wzrost świadomości konieczności rozwoju, współudział i partycypację, ciągłe uczenie się, kreatywność, wzajemne zaufanie, wspólnotę celów i interesów, konieczność myślenia, chęć poszukiwania i twórczości, świadomość, że dziś miejsce na rynku wyznacza bogactwo intelektualne.

Konkludując, transfer wiedzy to dynamiczny proces wymagający czasu, przyjęcia postawy gotowości do współpracy, zależący od ludzi, jakości ich wiedzy oraz otwartości i elastyczności (Leszczyńska, Pruchnicki, 2017, s. 1199). Umożliwia organizacji rozwój kompetencji, wzrost wartości oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Dzielenie się wiedzą elementem procesu jej transferu w organizacjach

Dzielenie się wiedzą jest szczególnym i najważniejszym subprocesem jej transferu, gdyż opiera się przede wszystkim na dyfuzji, zwłaszcza najcenniejszej dla organizacji wiedzy cichej. Jest definiowane wielowymiarowo i różnorodnie – szczegółowy przegląd definicji prezentuje A. Rudawska (2013, s. 92–93).

E.Z Taylor i U.S. Murthy (2009, s. 154) traktują dzielenie się wiedzą jako proces prowadzący jednostki w drodze myślenia lub wykorzystywania ich własnej wiedzy do pomagania innym w przekształcaniu ich własnych zasobów wiedzy do rozwiązywania problemów wynikających z konkretnych okoliczności. Autorzy podkreślają specyficzny dla dzielenia się wiedzą kontekst zaufania i relacji, który zwykle uwarunkowany jest osobowościowo i często społecznie. Charakterystyczne jest zatem, że dzielenie się wiedzą jest z natury działaniem dobrowolnym i często spontanicznym.

Ogólnie przyjmuje się, że jest to proces bazujący na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej, niezbędny w przekształceniu wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną (Kożuch, Lenart-Gansiniec, 2016, s. 306).

Opisując kontekst realizacji tego procesu poprzez analizę determinant jego efektywności na poziomie indywidulanym, P.C. Ensign i L. Hérbert (2010, s. 80) zwrócili uwagę na systematycznie pojawiające się czynniki sukcesu w postaci reputacji pracownika oraz otwartości komunikacyjnej. Tym samym jasno zaakcentowali dominującą rolę społecznych bodźców warunkujących dyfuzję wiedzy.

Precyzując rozważania, P.C. Ensign i L. Hérbert (2010, s. 81) identyfikują konkretne zależności kształtujące reputację jednostki jako cennej do włączenia jej w proces dzielenia się wiedzą:

a) dotychczasowe zachowania zaangażowanego w dzielenie się wiedzą i grupy jego współpracowników przekładają się bezpośrednio na poziom otwartości komunikacyjnej względem niego;
b) długość interakcji wpływa pozytywnie na zakres dzielenia się wiedzą;
c) częstotliwość interakcji nie wpływa na przepływ informacji – jakość interakcji liczy się bardziej niż ich ilość;

d) powierzchowne osobiste i zawodowe interakcje, podobnie jak współpraca w jednej przestrzeni organizacyjnej, mają negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą;
e) przewidywalność zachowań partnera dodatnio koreluje z dzieleniem się z nim wiedzą;
f) częstotliwość interakcji gwarantuje sprzężenie zwrotne w rozpowszechnianiu wiedzy;
g) jednostki, które dotychczas były podwładnymi, wykazują mniejszą otwartość komunikacyjną wobec swoich byłych przełożonych.

W konkluzji należy zatem podkreślić, iż bez względu na poziom realizacji procesu dzielenia się wiedzą największym wyzwaniem jest budowanie zaufania i kształtowanie relacji między stronami procesu.

Społeczne czynniki dyfuzji wiedzy w organizacjach

Stosowanie strategii opartych na transferze wiedzy jest możliwe jedynie w sytuacji, gdy pracują na rzecz organizacji jednostki otwarte – chętne do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami oraz organizacją lub gdy przedsiębiorstwo podejmuje działania kooperacyjne w celu dyfuzji wiedzy na poziomie międzyorganizacyjnym. Stąd tak często obecnie organizacje podejmują wysiłki, aby dokonać kompleksowej analizy i diagnozy uwarunkowań transferu wiedzy na każdym ze zidentyfikowanych poziomów.

Z przeprowadzonych analiz literaturowych wynika, że powinno się przede wszystkim zbudować rzetelną społeczną i techniczną infrastrukturę środowiska wiedzy. Przy czym technologiczne warunki stymulujące dzielenie się wiedzą powinny być wtórne do społecznych, a podstawowe wytyczne w kształtowaniu społecznej infrastruktury środowiska wiedzy to (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 185–186):

a) koncentracja na jednostce – punktem wyjścia musi być szacunek dla indywidualnych osób i ich wyjątkowości;
b) dążenie do merytokracji kosztem odrzucenia hierarchii – należy koncentrować się na odkrywaniu i mobilizowaniu wiedzy eksperckiej w oderwaniu od stanowisk;
c) organizowanie wiedzy wokół wspólnot praktyki;
d) docenianie wkładu pracy niezależnie od granic organizacyjnych i miejsca w hierarchii.

Abstrahując od aspektów technologicznych uzupełniających przestrzeń transferu wiedzy, zaleca się także bazowanie głównie na kształtowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz stworzeniu właściwego kontekstu do realizacji tego

procesu z udziałem wiedzy. Pożądane jest, by istniejąca kultura organizacyjna ewoluowała w kierunku kultury promującej wiedzę, obejmującej między innymi: ciągłe szkolenia i dokształcanie pracowników, nieformalne sposoby komunikowania się, równomiernie rozłożoną odpowiedzialność, władzę ekspercką, zespoły multifunkcjonalne (zob. Latusek, 2008, s. 180; Intezari, Taskin, Pauleen, 2017, s. 504), z wykorzystaniem właściwych narzędzi oddziaływania na odpowiednie elementy kultury wiedzy (zob. Glińska-Neweś, 2007, s. 256).

W procesie budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej cyrkulacji, a zwłaszcza dzieleniu się wiedzą, należy więc (por. Jashapara, 2006, s. 256–257; Intezari i in., 2017, s. 504):

a) wskazać, w jaki sposób dzielenie się wiedzą wiąże się z celami przedsiębiorstwa;
b) wprowadzić odpowiedni system motywacyjny zachęcający do dzielenia się wiedzą;
c) umożliwić rozwijanie wspólnot praktyków;
d) na czele projektów stawiać ludzi, którzy potrafią zdopingować i zarazić innych ideą dzielenia się wiedzą i udzielać im wszelkiego wsparcia;
e) stymulować społeczne interakcje poprzez zachęcanie do: komunikowania się, współpracy, kooperacji w formie networkingu, zawiązywania i utrzymywania przyjaźni, wspieranie zażyłych relacji;
f) kształtować otwartość komunikacyjną poprzez popieranie prowadzenia otwartych konwersacji, nieformalnego uczenia się, podtrzymywanie powstawania i rozwijania się sieci nieformalnych powiązań, afirmowanie transparentności we wszelkich relacjach;
g) koncentrować się na budowie zaufania.

Reasumując, wskazując kierunki doskonalenia procesu dzielenia się wiedzą w organizacjach, należy uwzględnić główne zasady szczegółowe odnoszące się do transferu wiedzy w postaci następujących wytycznych:

a) myślenie systemowe;
b) dążenie do systemu otwartego;
c) preferowanie ekwifinalności;
d) wypracowanie wspólnych modeli myślowych;
e) ukierunkowana protekcja wiedzy;
f) komunikowanie się i wzajemne interakcje;
g) osobiste wysokie pozytywne zaangażowanie;
h) pozostawianie przestrzeni zdarzeń i zachowań spontanicznych, nieformalnych;
i) ograniczanie stopnia sformalizowania.

Podsumowanie

Decydujące znaczenie procesu transferu wiedzy akcentowane jest już od początków eksploracji koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Wszystkie argumenty podkreślające kluczowe znaczenie tego procesu w zarządzaniu wiedzą są trafione.

Ze względu na uwarunkowania działalności w gospodarce opartej na wiedzy każda organizacja stoi przez wyzwaniem zarządzania tym procesem. W ramach stymulowania skutecznej i efektywnej realizacji cyrkulacji wiedzy należy się skoncentrować zarówno na jego poziomach, jak i czynnikach wspierających ten proces czy barierach i sposobach niwelowania ich. Przy czym istotnym elementem samego procesu dzielenia się wiedzą jest „kultura" tego procesu, na którą składają się czynniki indywidualne, organizacyjne, technologiczne, aczkolwiek aspekt społeczny powinien zajmować nadrzędną pozycję.

Należy zatem podkreślić, że transfer wiedzy to dynamiczny proces uwarunkowany społecznie – wymaga czasu, otwartości na kooperację i zawsze zależy od ludzi oraz od jakości ich wiedzy.

Bibliografia

Al-Busaidi, K.A., Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *47* (1), 110–136.

Bendkowski, J. (2016). Jednostkowe korzyści z uczestnictwa w nieformalnych sieciach wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, *Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *89* (1949), 11–23.

Ensign, P.C., Hébert, L. (2010). How reputation affects knowledge sharing among colleagues? *MIT Sloan Management Review*, *Winter*, 79–81.

Fic, M. (2012). Rozwój zarządzania wiedzą – od pierwszej do trzeciej generacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *118*, 363–389.

Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: TNOiK.

Intezari, A., Taskin, N., Pauleen, D.J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, *21* (2), 492–515.

Janczewska, D. (2016). Proces zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie w aspekcie przekształcania w firmę inteligentną. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, *12*, 164–175.

Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa: PWE.

Jędrych, E. (2016). Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, *46* (1), 12–27.

Kania, J., Drygas, M., Kutkowska, B., Kalinowski, J. (2011). System transferu wiedzy dla sektora rolno-spożywczego – oczekiwane kierunki rozwoju. *Polish Journal of Agronomy*, *7*, 22–28.

Kim, Ch, Kang, M., Wang, T. (2016). Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness. *Online Information Review*, *40* (7), 959–978.

Kożuch, B., Lenart-Gansiniec, R. (2016). Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni. *Zarządzanie Publiczne*, *4* (36), 303–320.

Kuciapski, M. (2017). A model of mobile technologies acceptance for knowledge transfer by employees. *Journal of Knowledge Management*, *21* (5), 1053–1076.

Kumar, J.A., Ganesh, L.S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: A morphology. *Journal of Knowledge Management*, *13* (4), 161–174.

Latusek, D. (2008). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą. W: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki* (s. 147–175). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Lee, J.-H., Kim, Y.-G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, *20* (4), 299–311.

Leszczyńska, D., Pruchnicki, E. (2017). Optimal location of a multinational corporation resulting from knowledge transfer. The general mathematical formulation. *Journal of Management Development*, *36* (9), 1191–1202.

Liyanage, Ch., Elhag, T., Ballal, T., Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, *13* (3), 118–131.

Luo, B.N., Lui, S.S., Kim, Y. (2017). Revisiting the relationship between knowledge search breadth and firm innovation. A knowledge transfer perspective. *Management Decision*, *55/1*, 2–14.

Michalak, A., Zagórowski, J. (2017). Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, *Seria: Organizacja i Zarządzanie*, *100* (1972), 291–301.

Mikuła, B. (2011). Transfer wiedzy w organizacji. W: A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą* (s. 59–76). Kraków: Fundacja UE w Krakowie.

Morawski, M. (2017). Podejście relacyjne w zarządzaniu wiedzą. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, *24*, 25–36.

Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A. (2014). Organizacyjne uczenie się w perspektywie relacji międzyorganizacyjnych. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 149–185). Warszawa: Wolters Kluwer business.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. Warszawa: PWE.

Rudawska, A. (2013). Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty. *Organizacja i Kierowanie*, *4*, 89–103.

Sinell, A., Iffländer, V., Muschner, A. (2017). Uncovering transfer – a cross national comparative analysis. *European Journal of Innovation Management*, *20* (4). Pobrane z: https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2017-0006 (27.11.2017).

Skrzypek, E. (2013). *Uwarunkowania i konsekwencje transferu wiedzy do przedsiębiorstw.* IX Kongres Ekonomistów Polskich. Pobrane z: http://www.pte.pl/kongres/referaty/Skrzypek.pdf (30.11.2017).

Taylor, E.Z., Murthy, U.S. (2009). Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice. *Accounting Horizons*, *23* (2), 151–179.

Social Determinants of Knowledge Transfer in Organizations

Keywords: knowledge management, knowledge transfer in organization, knowledge sharing, knowledge organizational culture

Summary. The aim of the study is to synthesize the literature overview dedicated to processes involving knowledge with a focus on the transfer of knowledge as a sub-process of managing it. It has been assumed that knowledge transfer as one of the most important processes includes acquiring, circulating, disseminating and sharing knowledge. Using the literature overview, the method of critical analysis was used, focusing on conducting a thorough scientific discussion dedicated to the identification of social determinants of knowledge transfer. Particular emphasis was taken on the conditions for the implementation of knowledge sharing. The conclusions indicate the elements of the knowledge organizational culture and the conditions of the social knowledge environment. Also the main principles of effective knowledge transfer has been formulated.

Translated by Anna Pietruszka-Ortyl

Cytowanie

Pietruszka-Ortyl, A. (2018). Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach. *Marketing i Zarządzanie*, *1* (51), 329–337. DOI: 10.18276/miz.2018.51-32.