

*mgr Sylwia Sagan*<sup>1</sup> 

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## Ułatwienia organizacyjne dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego

### WPROWADZENIE

Zarządzanie wiedzą jako koncepcja ugruntowała już swoją pozycję w naukach o zarządzaniu. Wiele organizacji zarządza nią. Widoczne jest to przede wszystkim w dużych międzynarodowych pomiotach (na przykład Apple, IBM, Google). Część polskich organizacji już zarządza wiedzą, kolejne posiadają wdrożone elementy koncepcji zarządzania wiedzą, a jeszcze inne zamierzają nią zarządzać. Zarządzanie wiedzą jest procesem kreowania i wykorzystywania wiedzy w celu poprawy efektywności organizacji (Skrzypek, 2014, s. 8). Związane jest ono z tworzeniem, wykorzystaniem, przechowywaniem wiedzy oraz stymulowaniem pracowników do dzielenia się nią, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotu.

Organizacje chcące zarządzać wiedzą powinny stosować szereg ułatwień organizacyjnych, pozwalających na sprawniejszy i efektywniejszy przebieg tego procesu. Do ułatwień tych można zaliczyć infrastrukturę wspierającą zarządzanie wiedzą i zdolność do dzielenia się posiadaną przez pracowników wiedzą (Skrzypek, 2018, s. 38). Dzielenie się wiedzą wymaga od ludzi umiejętności mówienia o tym co wiedzą, tak aby przyciągnąć uwagę innych (Suurla, Markkula, Mustajarvi, 2002, s. 79–80; Skrzypek, 2018, s. 35). Zarządzanie wiedzą jest mocno związane z rozwiązaniami technicznymi i technologicznymi. Rozwiązania te są środkiem ułatwiającym zarządzanie wiedzą, wykorzystywane narzędzia pozwalają na sprawniejsze i efektywniejsze przekazywanie informacji, łatwiejsze wyszukiwanie potrzebnych danych, a także ich gromadzenie i przechowywanie oraz przetwarzanie. Przedsiębiorstwa dostrzegają konieczność przeznaczania

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin; tel. +48 81 537 51 65; e-mail: sylwia.sagan@umcs.lublin.pl. ORCID: 0000-0002-2146-4053.

nakładów na oprogramowanie, sprzęt i urządzenia. Pamiętać jednak należy, że posiadana technologia, lub chęć jej posiadania, nie powinna stać się ważniejsza niż sama wiedza i zdolność do dzielenia się nią (Plebańska, 2016, s. 105). Istotna jest tu rola pracowników, ich zachowań i kultury panującej w organizacji. Wiele organizacji chcących sprawnie zarządzać wiedzą widzi potrzebę zmian, w tym również w swojej strukturze organizacyjnej. Organizacje uczące się, zwinne, inteligentne czy sieciowe sprzyjają zarządzaniu wiedzą i dzieleniu się nią, charakteryzują się delegowaniem uprawnień, zwiększeniem roli pracowników niższych szczebli, spłaszczeniem struktury organizacyjnej, koncentracji na kluczowych umiejętnościach i kompetencjach organizacji i jej członków oraz dążeniem do pełnego wykorzystania wiedzy, umiejętności, doświadczenia i intelektu pracowników (Peters, 1992; Plebańska, 2016, s. 106). Celem pracy jest określenie, czy organizacje województwa lubelskiego stosują ułatwienia organizacyjne dla procesu dzielenia się wiedzą.

#### DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W PROCESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji procesów zarządzania wiedzą. Skupiając się na głównych i powtarzających się, w większości ujęć poszczególnych autorów, można wyszczególnić procesy pozyskiwania, gromadzenia, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy (Leśnik, Dobrowolski, 2016).

Dzielenie się wiedzą w organizacji rozumiane jest jako jeden z procesów zarządzania wiedzą bądź transferu wiedzy. Transfer wiedzy to istotny proces zarządzania wiedzą. Jest on podstawą gromadzenia przez człowieka wiedzy, jej dalszej analizy, syntezy, kreacji, czy stosowania. Jest również podstawą uczenia się organizacji i jej członków (Krok, 2011, s. 60–62).

G. Probst, S. Raub, K. Romhardt prowadząc badania nad koncepcją zarządzania wiedzą wyróżnili 6 procesów z nim związanych: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 42). Procesy te zostały wyodrębnione na podstawie wyłonienia przez badaczy podstawowych kategorii problemów występujących w badanych organizacjach. Lokalizowanie wiedzy dotyczy analizowania zasobów organizacji oraz jej otoczenia w zakresie potrzebnej wiedzy. Związane jest z umiejętnością filtrowania i segregowania informacji oraz z zapewnieniem przejrzystości zasobów wiedzy, co ułatwia poszukiwanie potrzebnych informacji. Pozyskiwanie wiedzy wiąże się z wykorzystaniem wszystkich dostępnych organizacji sposobów i możliwości, w celu zdobycia niezbędnych zasobów, na przykład zakupienie informacji, zatrudnienie ekspertów czy wykorzystanie kontaktów z interesariuszami. Rozwijanie wiedzy uzupełnia proces pozyskiwania jej. Związane jest ono z działaniami podejmowanymi w celu tworzenia rozwiązań i możliwości, które dotychczas nie

były dostępne dla organizacji, na przykład wyniki prac działu badawczo-rozwojowego, czy badań rynkowych. Kolejny proces zarządzania wiedzą skupia się na konieczności przekazywania zdobytych poszczególnych informacji czy umiejętności innym członkom organizacji, tak aby zostały one przekształcone w zasoby wiedzy dostępne całemu podmiotowi. Właściwie przekazywane i przechowywane zasoby pozwolą na ich późniejsze efektywne wykorzystanie przez innych członków. Wykorzystywanie zasobów wiedzy jako kolejny proces skupia się na podkreśleniu możliwości zastosowania zdobytych zasobów. Niestety, w praktyce często spotykane są bariery uniemożliwiające pełne ich wykorzystanie. Zachowywanie wiedzy, jako następny proces, wiąże się z koniecznością utrwalenia zgromadzonych zasobów, tak aby było możliwe wykorzystanie ich w przyszłości. Ważne jest segregowanie, przechowywanie i aktualizowanie ważnych informacji z punktu widzenia celów organizacji. Istotną rolę pełnią tu także wykorzystywane narzędzia informatyczne.

Dzielenie się wiedzą definiowane jest jako podejmowane przez organizację inicjatywy i inne formy aktywności, które w perspektywie mają przynieść wzrost poziomu wiedzy organizacyjnej (Davenport, Prusak, 2000, s. 112). Dzielenie się wiedzą jako jeden z podprocesów zarządzania wiedzą polega na wzajemnym przekazywaniu wiedzy rozumianej jako ogół informacji, zdolności, umiejętności i doświadczeń, istotnych z punktu widzenia organizacji. Celem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie jest rozpowszechnianie wiedzy każdego z uczestników tego procesu i przekształcanie jej na wiedzę organizacyjną (Krok, 2011, s. 73–74).

Dzielenie się wiedzą to proces zdobywania wiedzy, to również wymiana wiedzy między przynajmniej dwoma stronami lub przekazywanie jej od źródła do odbiorcy (Bircham-Connolly, Corter, Bowden, 2005, s. 1–10; Skrzypek, 2018, s. 34). Dzielenie się wiedzą przez wielu badaczy uznawane jest za bardzo ważny, o ile nie najważniejszy element zarządzania wiedzą. W procesie zarządzania wiedzą jest ono istotnym aspektem, ponieważ powoduje wzrost wartości wiedzy w organizacji (A. Cabrera, E. Cabrera, 2002, s. 687–710). Dzięki niemu możliwe jest również rozwijanie istniejącej wiedzy czy tworzenie nowej wiedzy. Dzielenie się wiedzą powoduje, że wiedza staje się dostępna dla innych członków organizacji, bądź też jest przez nich sprawniej wykorzystywana. Dzięki przekazywaniu wiedzy możliwe jest rozwiązywanie problemów, czy wykonanie zadania, które wcześniej nie było możliwe. Sprzyja to wzrostowi poczucia własnej wartości pracownika oraz jego motywacji do chęci dzielenia się swoją wiedzą z innymi pracownikami w przyszłości (Rudawska, 2013, s. 98).

Ważne jest zwrócenie uwagi na to, że dzielenie się wiedzą jest świadomym i dobrowolnym działaniem posiadacza wiedzy. Pracownik posiadający wiedzę będzie ją chętniej przekazywał, jeśli odniesie z tego tytułu korzyści. Mogą one być związane z zaspokojeniem jego potrzeb uznania, prestiżu, zadowolenia, akceptacji czy chęci przyczynienia się do rozwoju organizacji, bądź

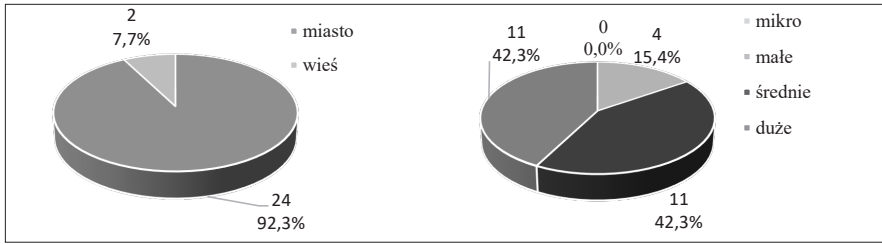
wiązać się z otrzymaniem określonej nagrody za podjęte działania i wysiłek (Moczyłowska, 2005, s. 176–177). Osoba, która dzieli się wiedzą, powinna być świadoma, jaki jest cel przekazywanej wiedzy, jakie są możliwości jej wykorzystania, a także potrzeby i braki osoby otrzymującej wiedzę (McDermott, 1999, s. 103–117). W związku z powyższym dzieleniu się wiedzą sprzyja kultura wiedzy, która cechuje się wysokim kapitałem społecznym, w tym wysokim poziomem zaufania między członkami organizacji i niskim poziomem potrzeby władzy (Skrzypek, 2018, s. 35). Promuje ona orientację na wiedzę i zachęca do niewymuszonej współpracy oraz wymiany wiedzy członków organizacji. Podmiot, który zarządza wiedzą, winien zwracać uwagę na efektywność dzielenia się wiedzą, dlatego należy usuwać bariery utrudniające przepływ wiedzy (Marek, 2010, s. 275–276).

Dzielenie się wiedzą nie powinno być utożsamiane tylko z przekazywaniem informacji za pomocą narzędzi wspierających komunikację. Obecnie wskazuje się, że owo przekazywanie informacji jest tylko jednym z elementów dzielenia się wiedzą, a samo dzielenie się wiedzą jest dynamicznym procesem społecznym (Von Krogh, 2011, s. 406).

## METODYKA I WYNIKI BADAŃ

Przedmiotem przeprowadzonych badań były organizacje województwa lubelskiego posiadające wdrożony system zarządzania jakością. Celem badań była ocena poziomu dzielenia się wiedzą w organizacjach. Osiągnięciu celu służyły pytania badawcze skoncentrowane wokół obszarów: komunikacji, ułatwień organizacyjnych, środowiska zarządzania wiedzą oraz dokonywania ich pomiaru. W niniejszej pracy przedstawione zostaną wybrane wyniki badań dotyczące ułatwień organizacyjnych mających wpływ na dzielenie się wiedzą w badanych podmiotach. Postawiony został następujący problem badawczy: Czy w lubelskich organizacjach istnieją ułatwienia organizacyjne dzielenia się wiedzą?

W badaniach wykorzystano ilościową metodę – badania ankietowe; narzędziem był kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz został sporządzony w oparciu o narzędzie Knowledge Sharing Inventory, które umożliwia ocenę poziomu dzielenia się wiedzą w organizacji. Badania zostały przeprowadzone w okresie 09.2017–03.2018. Kwestionariusze ankiety rozesłano pocztą do 110 organizacji z województwa lubelskiego posiadających wdrożony system zarządzania jakością. Podmioty zostały wybrane w sposób celowo-losowy. Otrzymano 26 wypełnionych kwestionariuszy, co stanowi 23,6%. Zebrany materiał obejmuje odpowiedzi respondentów na postawione pytania w podziale na cztery kategorie: komunikacja, środowisko zarządzania wiedzą, ułatwienia organizacyjne i pomiar. Badane podmioty zlokalizowane były głównie w miastach (92,3%) oraz należały do średnich i dużych organizacji (po 42,3%) (rys. 1 i 2).



Rys. 1. Lokalizacja badanych podmiotów

Rys. 2. Wielkość badanych podmiotów

Źródło: opracowanie własne.

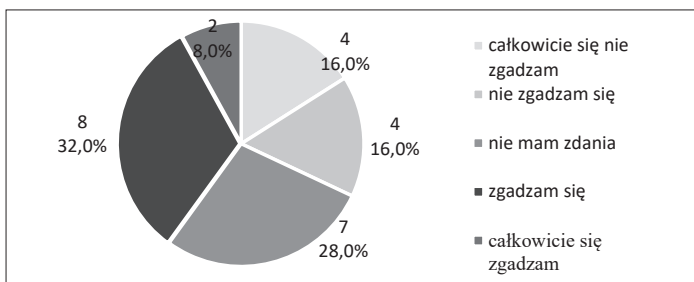
W tabeli 1 przedstawiono liczbę udzielonych odpowiedzi na każde z pytań kwestionariusza ankiety, dotyczących stosowanych w przedsiębiorstwie ułatwień organizacyjnych dzielenia się wiedzą.

**Tabela 1. Liczba odpowiedzi udzielonych przez badanych na poszczególne pytania**

	Ważne obserwacje	Braki danych
W organizacji nagradza się i wyróżnia za zdolność do dzielenia się wiedzą z innymi	25	1
W organizacji jest odpowiedni budżet na profesjonalny rozwój i szkolenia	26	0
W organizacji istnieje technologiczne wsparcie do dzielenia się wiedzą	26	0
W organizacji pracownicy zajmują się zintegrowanymi zadaniami, w których uczestniczy więcej niż jeden dział	26	0
W organizacji prowadzone są badania nad możliwościami rozwoju odpowiednimi dla każdego pracownika	26	0
Układ pomieszczeń jest sprzyjający do prowadzenia rozmów ze współpracownikami oraz osobami odwiedzającymi organizację	26	0

Źródło: opracowanie własne.

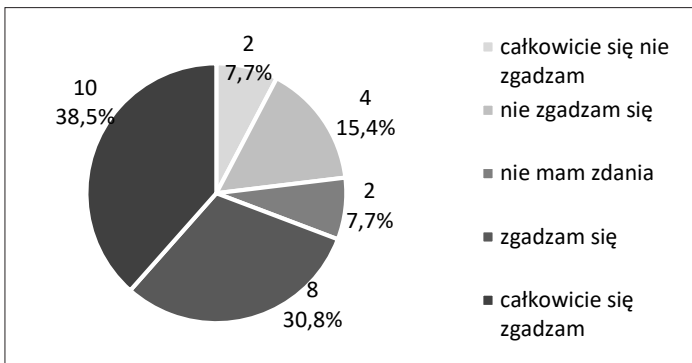
Respondenci oceniali wskazane twierdzenia w zakresie ułatwień organizacyjnych stosując skalę pięciostopniową: całkowicie się nie zgadzam, nie zgadzam się, nie mam zdania, zgadzam się, całkowicie zgadzam się.



**Rys. 3. Nagradzanie zdolności pracowników do dzielenia się wiedzą w organizacji**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując otrzymane wyniki należy stwierdzić, że w części badanych organizacji (8 podmiotów, co stanowi 32% otrzymanych ważnych odpowiedzi) nagradza się za dzielenie wiedzą. Jednak prawie taka sama liczba nie ma w tym temacie zdania (7 wskazań, co stanowi 28% ważnych odpowiedzi). Świadczyć to może o braku informacji na temat premiowania dzielenia się wiedzą, bądź też o braku skupienia kadry zarządzającej na tym aspekcie. Ogółem 10 z 25 (2 i 8 wskazań, co stanowi 40%) ankietowanych potwierdza nagradzanie i wyróżnianie pracowników za zdolność do dzielenia się wiedzą, natomiast 8 (4 i 4 wskazania, co stanowi 32%) temu zaprzecza (rys. 3). Otrzymane wyniki nie wskazują jednoznacznie na premiowanie bądź niepremiowanie dzielenia się wiedzą w organizacji. Jednak uwzględniając fakt, że 28% badanych nie ma zdania na ten temat można domniemywać, że w większości badanych organizacji województwa lubelskiego nie stosuje się wyróżnień, nagród za zdolność do dzielenia się wiedzą. Stan ten powinien ulec poprawie, zwłaszcza że motywowanie do dzielenia się wiedzą oraz możliwe do osiągnięcia przez organizację z tego tytułu korzyści mogą wpłynąć na poprawę jej pozycji. Badane organizacje w większym stopniu powinny skupić się na uświadomieniu pracownikom potrzeby dzielenia się wiedzą i płynących z tego tytułu korzyści, a co najważniejsze zachęcać i premiować praktykę w tym zakresie. Należy również zwrócić uwagę, iż na to pytanie jeden z podmiotów nie udzielił odpowiedzi, w wyniku czego ważnych było 25 głosów, które poddano analizie.

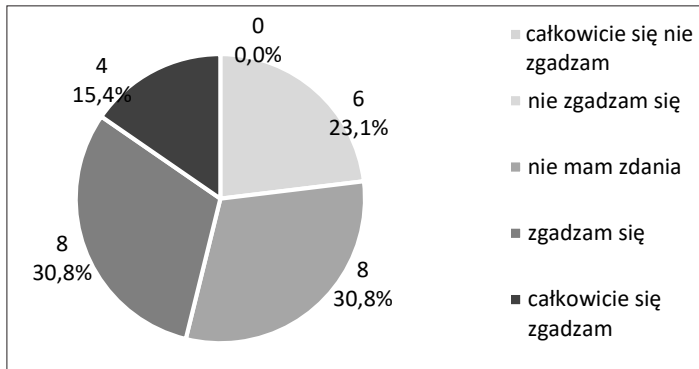


Rys. 4. Organizacja posiada odpowiedni budżet przeznaczony na profesjonalny rozwój i szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Skupiając się na budżecie przeznaczonym przez badane podmioty na rozwój pracowników można zauważyć, że zdecydowana większość ankietowanych 10 i 8 wskazań (łącznie 69,3%) ocenia jego poziom jako odpowiedni. 6 badanych (2 i 4 odpowiedzi, czyli łącznie 23,1%) uważa budżet przeznaczony na rozwój i szkolenia kadry za niewystarczający. Dodatkowo 7,7% ankietowa-

nych nie jest w stanie odnieść się do poziomu wydatków na ten cel (rysunek 4). Podsumowując uzyskane wyniki można ocenić, że większość respondentów akceptuje i popiera wysokość budżetu szkoleniowo rozwojowego. Jednak warto zastanowić się nad jego zwiększeniem w kilku podmiotach, co pozwoliłoby na doskonalenie wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników. W połączeniu z kulturą organizacyjną i normami dotyczącymi dzielenia się wiedzą mogłoby wpłynąć na wzrost liczby pracowników chętnie przekazujących wiedzę i w efekcie przyczynić się do tworzenia bądź rozwijania wiedzy i poprawy pozycji przedsiębiorstwa.



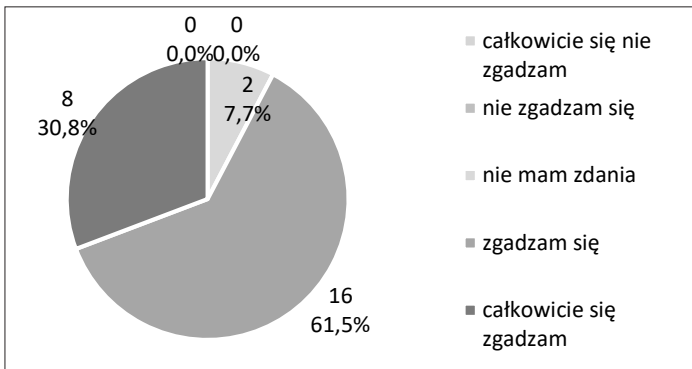
Rys. 5. W organizacji istnieje wsparcie technologiczne do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi dotyczące technologicznego wsparcia procesu dzielenia się wiedzą zauważyć można duże zróżnicowanie wśród badanych. Bardzo podobne liczebnie grupy (od 6 do 8 podmiotów) dostrzegają te możliwości, nie mają w tym temacie zdania, jak i nie potwierdzają technologicznego wspierania przez organizację procesu dzielenia się wiedzą (rys. 5). 8 ankietowanych podmiotów (30,8%) dostrzega wykorzystywanie różnych rozwiązań mających na celu ułatwianie kontakty między pracownikami i pozwalanie na łatwiejsze przekazywanie informacji. Widzą oni inwestycje i rozwój organizacji w tym zakresie. Zastanawiający jest fakt, że taka sama grupa badanych nie dostrzega wsparcia, ani też jego wyraźnego braku, w tym zakresie. Może być to spowodowane niewykorzystaniem przez pracowników podmiotu tego typu rozwiązań, bądź brakiem informacji na temat możliwości zastosowania określonych narzędzi i korzyści z tego płynących. Niemniej to kadra zarządzająca powinna być zainteresowana wdrażaniem nowych technologii do przedsiębiorstw w celu jej sprawniejszego działania. Niepokojące jest, że niewiele mniej liczna grupa podmiotów (6 odpowiedzi, co stanowi 23,1% badanych) nie widzi wsparcia technologicznego ze strony organizacji, bądź też uważa je za niewystarczające.



Pracownicy widzą potrzebę rozwoju, inwestycji w nowe technologie, chcieliby móc z nich korzystać, jednak nie mają takiej możliwości. Spowodowane może być to problemami finansowymi, niepozwalającymi na rozwój, inwestycje i wydatki na technologie. Innymi powodami mogą być problemy komunikacyjne na linii pracownicy – kierownictwo, przez co kadra zarządzająca może nie być świadoma potrzeb pracowników, lub też brak chęci menedżerów do zmian obecnie panujących warunków. Ewentualne problemy komunikacyjne lub niechęć do wprowadzania zmian czy podejmowania nowych inwestycji nie powinny mieć miejsca. Kadra zarządzająca powinna szukać nowych rozwiązań i usprawnień. Tym bardziej, w przypadku organizacji niewidzących wsparcia technologicznego, jak i niemających zdania w tym temacie, należy podjąć starania o coraz wyższe zaplecze technologiczne wspierające proces dzielenia się wiedzą.

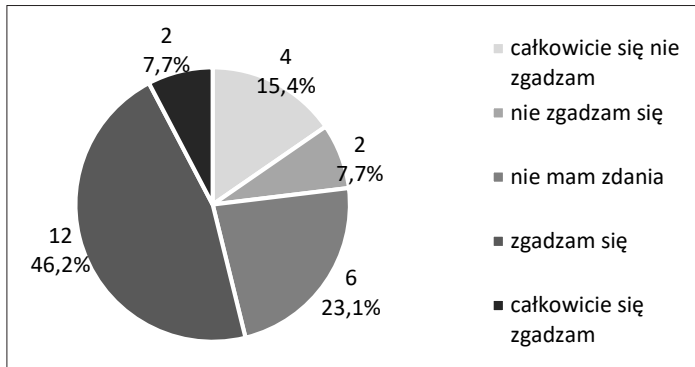


**Rys. 6. Pracownicy organizacji realizują zintegrowane zadania, w których uczestniczy więcej niż jeden dział**

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy badani, 92,3%, potwierdzają współpracę między działami podczas realizacji zadań (rys. 6). 8 respondentów (30,8%) bardzo silnie akcentuje ten fakt. Wiązać się to może z dużą liczbą zadań i projektów wykonywanych przy współpracy kilku działów i wielu pracowników. Ta forma pracy sprzyja dzieleniu się i przekazywaniu wiedzy między pracownikami. 61,5% ankietowanych (16 wskazań) również deklaruje, chociaż w mniejszym stopniu niż poprzednia grupa, współpracę kilku działów przy wykonywaniu zadań. Sytuacja ta ma pozytywne znaczenie, ponieważ sprzyja wymianie informacji i dzieleniu się wiedzą między pracownikami. Pracownicy powinni mieć jednak większą świadomość potrzeby i motywację do dzielenia się wiedzą (rys. 3). Istotna jest tu rola kadry zarządzającej, która pozytywnym przykładem, wskazaniem korzyści, docenianiem tego procesu oraz niwelowaniem barier i obaw przed dzieleniem się wiedzą powinna je promować.

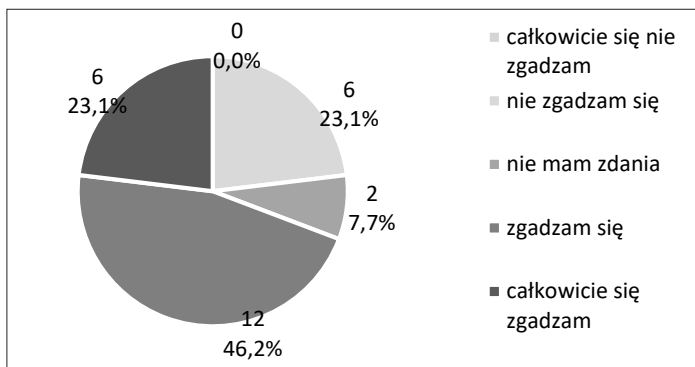




Rys. 7. Prowadzone są badania nad możliwościami rozwoju odpowiednimi dla każdego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Analizując możliwości rozwoju pracowników, warto zauważyć, że łącznie ponad połowa ankietowanych (12 i 2 wskazania, co stanowi 53,9%) deklaruje obecność programów lub badań nad możliwościami rozwoju pracowników organizacji. 23,1% nie ma pewności, czy takie programy istnieją. Taki sam odsetek zaprzecza zainteresowaniu kadry zarządzającej możliwościami rozwoju pracowników (rys. 7). Pozytywne jest, że w ponad połowie badanych pracownicy podmiotów widzą i znają możliwości swojego rozwoju i doskonalenia. Jednak należy dążyć do zwiększenia tego odsetka, ponieważ nadal w wielu podmiotach ścieżki rozwoju nie są znane bądź rozumiane przez pracowników, lub, co gorsza, prawie nie istnieją. Podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie w takich warunkach jest utrudnione, przekładać się to może na skłonność, lub jej brak, do dzielenia się zdobywaną wiedzą.



Rys. 8. Układy pomieszczeń sprzyjają prowadzeniu rozmów ze współpracownikami lub osobami z zewnątrz organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych organizacji 69,3% (12 i 6 wskazań) ocenia, że układ pomieszczeń i stanowisk sprzyja wymianie informacji, prowadzeniu rozmów, a za tym przekazywaniu wiedzy między pracownikami (rys. 8). 23,1% (6 podmiotów) układ ten ocenia jako niesprzyjający kontaktom między pracownikami czy osobami z zewnątrz organizacji, co może wpływać na utrudnienie bądź zmniejszenie chęci do dzielenia się wiedzą.

## PODSUMOWANIE

Sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą wpływa na funkcjonowanie organizacji. Może również przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej podmiotu. Duże znaczenie w tym zakresie ma dzielenie się wiedzą jako jeden z procesów składających się na zarządzanie wiedzą. W celu zwiększenia chęci pracowników do przekazywania sobie informacji i wiedzy należy uwypuklić korzyści z niego płynące i niwelować ewentualne bariery, czy rozwiewać wątpliwości. Istotna jest rola kadry menedżerskiej, która swoim przykładem powinna promować dzielenie się wiedzą oraz stwarzać możliwości do jej tworzenia i rozwoju.

Podsumowując, w badanych organizacjach istnieją ułatwienia organizacyjne, które sprzyjają dzieleniu się wiedzą. Należy jednak zwrócić uwagę, że tylko niektóre z nich dostrzegane są u przeważającej części ankietowanych. Prawie wszystkie organizacje (92,3%) łączą pracowników różnych działów przy wykonywaniu zadań, co sprzyja dzieleniu się wiedzą. W większości podmiotów (69,3%) prowadzone są badania nad możliwościami rozwoju pracowników, a na szkolenia i doskonalenie przeznaczają się odpowiedni, zdaniem ankietowanych, budżet. Rozplanowanie pomieszczeń również, w ocenie badanych, sprzyja wymianie informacji. Niestety, mniej niż połowa respondentów (46,2% i 38,5%) dostrzega odpowiednie wsparcie technologiczne dla procesu dzielenia wiedzą oraz pozytywne postawy kierownictwa do promowania go wśród pracowników, na przykład poprzez jego docenianie, wyróżnianie czy nagradzanie. Bez wątplenia organizacje województwa lubelskiego powinny zwrócić uwagę na korzyści płynące z dzielenia się wiedzą, promować i doceniać je w swoich podmiotach oraz stworzyć możliwości (również technologiczne) do efektywniejszego przekazywania wiedzy w organizacji. Przedstawione wyniki badań ukazały rozwiązania organizacyjne ułatwiające dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach oraz te, które wymagają zwrócenia na nie uwagi kierownictwa i skupienia się na ich poprawie.

## BIBLIOGRAFIA

- Bircham-Connolly, H., Corner, J., Bowden, S. (2005). An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 32 (1), 1–10.

- Cabrera, A., Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5), 687–710. DOI 10.1177/0170840602235001.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Krok, E. (2013). *Determinanty skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą – koncepcje diagnozy dla potrzeb zarządzania*. Szczecin: Volumina.pl.
- Leśnik, M., Dobrowolski, D. (2016). Zarządzanie wiedzą jako proces. Pobrane z: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk\\_pdf\\_2016/T2/t2\\_0085.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2016/T2/t2_0085.pdf) (2018.09.10).
- Marek, A. (2010). Rola kultury organizacyjnej w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy w organizacji. W: M. Zemło, A. Jabłoński, J. Szymczyk (red.), *Między słowem a obrazem* (s. 267–280). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41 (4), 103–117. DOI: 10.2307/41166012.
- Moczydłowska, J. (2005). Zarządzanie wiedzą – dylematy psychologiczne. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1064, 170–179.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management*. London: Macmillan.
- Plebańska, M. (2016). Technologiczne narzędzia zarządzania wiedzą a innowacje w przedsiębiorstwach sektora MSP. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 51 (6), 105–117.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rudawska, A. (2013). Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 89–103.
- Skrzypek, E. (2014). Zarządzanie wiedzą jako wymóg współczesności. *Problemy Jakości*, 2, 8–12.
- Skrzypek, E. (2018). Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 53, 34–48. DOI: 10.15584/nsawg.2018.1.2.
- Suurla, R., Markkula, M., Mustajarvi, O. (2002). *Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Von Krogh, G. (2011). Knowledge Sharing in Organizations: The role of communities. W: M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. New York: John Wiley & Sons.

### Streszczenie

Organizacje funkcjonujące w XXI w. muszą zdawać sobie sprawę z ważności czynników niematerialnych w budowaniu pozycji czy tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Wiedza jako niematerialny zasób ma duże znaczenie w kreowaniu wartości organizacji. Sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą pozwala na uzyskanie wielu korzyści, w tym poprawy jakości funkcjonowania organizacji czy też szybkiego przekazywania i wykorzystywania właściwych zasobów w odpowiedni sposób. Dzielenie się wiedzą, jako jeden z procesów zarządzania wiedzą, jest istotny nie tylko ze względu na ciągłe poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników organizacji, ale również możliwość tworzenia nowej wiedzy lub rozwoju istniejącej. W pracy przedstawione zo-

staną wybrane aspekty dotyczące dzielenia się wiedzą w lubelskich organizacjach. Zwłaszcza w obszarze funkcjonowania organizacji i stosowanych ułatwień organizacyjnych dzielenia się wiedzą wśród pracowników.

*Słowa kluczowe:* zarządzanie wiedzą, dzielenie się wiedzą.

### **Organizational facilitations of knowledge sharing in enterprises of Lubelskie voivodeship**

#### *Summary*

21st century organizations must be aware of the importance of non-material factors in building a position or creating a competitive advantage. Knowledge as an immaterial resource is of great importance in creating the value of an organization. Effective knowledge management allows organizations to get many benefits, including improving the quality of the organization or quickly transferring and using the right resources in an appropriate manner. Knowledge sharing as one of the knowledge management processes is important not only because of the continuous expansion of knowledge and skills of the organization's employees, but also as the possibility of creating new knowledge or developing the existing one. The paper will present selected aspects of knowledge sharing in organizations of Lubelskie voivodeship, especially organizational facilitation of sharing knowledge among employees.

*Keywords:* knowledge management, knowledge sharing.

JEL: D83, M10.