

# Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność

<https://doi.org/10.33141/po.2007.02.03>

Przeład Organizacji, Nr 2 (805), 2007, ss. 15-18

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Joanna Palisziewicz*

## Wprowadzenie

**P**roces zarządzania wiedzą zaczyna się zwykle od poszerzenia wiedzy, później następuje faza jej kodyfikacji, a w konsekwencji dzielenie się nią ze wszystkimi członkami organizacji (transfer wiedzy). Pracownicy, po dostosowaniu otrzymanej wiedzy do swoich wymagań, wykorzystują ją w praktyce, w efekcie czego powstaje nowa wiedza i cykl zaczyna się od początku. Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza właściwie została zaabsorbowana, musi mieć wiarygodne źródło i mieć właściwą postać.

Celem artykułu jest zbadanie poziomu transferu wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz sprawdzenie, czy elementy tego procesu wpływają na organizacyjną kreatywność.

## Proces transferu wiedzy

**W** literaturze spotyka się wiele teorii dotyczących elementów sprzyjających i nie sprzyjających dobremu transferowi wiedzy. Na przykład G. Von Krogh, I. Nonaka i M. Aben<sup>1)</sup> zwracają uwagę, że transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, bowiem nie wszystkim pewna wiedza potrzebna jest w danym miejscu i czasie. Wskazują oni na trzy warunki, jakie są niezbędne dla udanego transferu wiedzy: ● uczestnicy transferu wiedzy muszą być świadomi okoliczności wymiany wiedzy, ● oczekując na transfer wiedzy muszą badać jego opłacalność, ● muszą być odpowiednio motywowani do prowadzenia transferu wiedzy. Natomiast z badań przeprowadzonych przez Cranfield School of Management<sup>2)</sup> wynika, że elementy nie sprzyjające dobremu transferowi wiedzy można przyporządkować do jednego z trzech obszarów: struktury, ludzi lub metod zarządzania. W zakresie struktury są to bariery związane ze sztywnością, rozdrobnieniem organizacji, odseparowaniem pionów funkcjonalnych, nieumiejętnością wdrożenia odpowiednich mechanizmów. W obszarze ludzkim są to aspekty związane z oporem wobec zmian, brakiem czasu, brakiem motywacji do dzielenia się wiedzą, rotacją personelu, niedostatecznym naciskiem na proces wdrażania nowych pracowników. W zakresie metod zarządzania są to: strach przed oddaniem władzy, trudności z delegowaniem uprawnień, opór przed zakwestionowaniem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Autorka tego artykułu proponuje przeanalizowanie piętnastu kwestii związanych z udanym procesem transferu wiedzy<sup>3)</sup>. Elementy te można podzielić na trzy grupy. Pierwsza, związana z pracownikami (1–5), druga – związana z przedsiębiorstwem (6–10) i trzecia – z metodami transferu wiedzy (11–15).

1. W przedsiębiorstwach dzielenie się wiedzą powinno być korzystne dla każdego pracownika. Podstawowym błędem w przedsiębiorstwach jest nagradzanie i promowanie osób posiadających wiedzę, ponieważ zniechęca to do dzielenia się wiedzą. W przedsiębiorstwach powinno motywować się ludzi do dzielenia się wiedzą i do rozwijania umiejętności wykorzystywania wiedzy innych.

2. Pracownicy powinni mieć czas na nieformalne rozmowy, podczas których przekazywana jest wiedza ukryta (trudna do skodyfikowania, zakorzeniona w umysłach ludzi). Wymianie takiej wiedzy sprzyjają rozmowy, np. przez sieć czy spotkania koleżeńskie, wspólne posiłki, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki.

3. W niektórych przedsiębiorstwach istnieje przekonanie, że wiedza jest przypisana do określonych grup i stanowisk, w tym przypadku należy kształtować atmosferę, w której wartość pomysłów jest ważniejsza od ich pochodzenia. W przedsiębiorstwach należy promować pracę zespołową i zachęcać pracowników do identyfikowania i rozwiązywania wspólnych problemów.

4. Pracownicy, którzy wspomagają zbiorową naukę w interesie całej organizacji oraz stale dzielą się wiedzą z kolegami, powinni być lepiej wynagradzani i powinni mieć większe szanse na awans. Można również doceniać pracowników wyróżnianiem ich, np. tytułem „pracownik miesiąca”.

5. Jedną z barier w procesie przepływu wiedzy są różne języki i punkty odniesienia. Możliwe rozwiązania w tym zakresie to: budowanie wspólnych podstaw poprzez pracę zespołową, rotację stanowisk i inne formy współdziałania oraz kształtowanie wspólnego języka. Istotne jest, aby pracownicy dzielili się zdobytą wiedzą i doświadczeniami z kolegami.

6. Przedsiębiorstwa powinny również propagować różne formy komunikacji sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Kierownicy powinni tworzyć miejsca umożliwiające nieformalne rozmowy pracownikom i sytuacje sprzyjające formalnej i nieformalnej wymianie wiedzy, jak również zachęcać do prób, eksperymentów i zabaw.

7. Układ biura powinien sprzyjać prowadzeniu rozmów z kolegami i ludźmi przychodzącymi do przedsiębiorstwa. Dlatego projektując wnętrza, należy również zwrócić uwagę na ten aspekt.

8. W przedsiębiorstwach powinny być określone obszary wiedzy, której nie wolno ujawniać na zewnątrz. Pracownicy powinni być o tym poinformowani i świadomi konsekwencji, jakie może nieść za sobą ujawnienie tajemnicy służbowej.

9. Jedną z większych barier związanych z transferem wiedzy jest nietolerowanie błędów i brak wsparcia, gdy potrzebna jest pomoc. Ludzie powinni uczyć się wzajemnie na swoich pomyłkach i otwarcie na ich temat dyskutować.

10. W przedsiębiorstwie pracownicy powinni unikać ponownego rozwiązywania tych samych problemów. Dzięki sprawnemu przepływowi wiedzy i umiejętności kodowania jej, współpracownicy oszczędzają czas, korzystając z gotowych rozwiązań oraz wniosków z przeprowadzonych projektów.

11. W przedsiębiorstwie powinno istnieć technologiczne wsparcie do dzielenia się wiedzą, np. *chat roomy*, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń (*community of practice*) działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań, portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji, dające możliwość kodowania wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, umożliwiający zdobywanie wiedzy przez systemy eksperckie, systemy wspomagania pracy grupowej czy systemy wspomagające podejmowanie decyzji.

12. Transfer wiedzy ogranicza również zdolność do przyswajania wiedzy przez pracowników. Kierownicy powinni uświadamiać ludziom zalety elastyczności oraz powinni zarezerwować czas dla pracowników na przetwarzanie, dojrzewanie i wykorzystywanie wiedzy. Jednym ze sposobów pobudzania kreatywności pracowni-

ków jest stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, np. grupowych sesji burzy mózgów.

13. Istota procesu transferu wiedzy polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. Kierownicy powinny zwracać uwagę na wymianę wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, np. poprzez organizowanie wewnętrznych wykładów, seminariów czy konferencji.

14. Wymiana wiedzy w przedsiębiorstwie może również odbywać się poprzez spotkania poświęcone rozwiązywaniu problemów i analizie projektów.

15. Dobremu transferowi wiedzy sprzyja również tworzenie pisemnych raportów wewnętrznych czy notatek służbowych. Skodyfikowana wiedza jest dostępna dla innych i nie pozostaje tylko w głowach pracowników, którzy w każdej chwili mogą odejść z przedsiębiorstwa.

Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać i dostosowywać do zmieniającego się otoczenia ważnym aspektem, na który należałoby zwrócić uwagę, jest organizacyjna kreatywność. Autorka wyróżniła pięć elementów świadczących o tym, że przedsiębiorstwo jest kreatywne<sup>4</sup>.

■ W przedsiębiorstwie motywuje się pracowników do tworzenia nowych rozwiązań poprzez np. nagradzanie ich w formie pieniężnej, nagród rzeczowych bądź pochwał i wyróżnień.

■ W przedsiębiorstwie tworzy się wiele nowych, użytecznych pomysłów; świadczy to o tym, że wspiera się twórcze pomysły, a nie odrzuca.

■ Kierownicy uważają, że tworzenie nowych pomysłów jest bardzo użyteczne, wspierają bowiem twórców i pomagają im w realizacji ich propozycji.

**Tab. 1. Elementy transferu wiedzy**

Oznaczn.	Elementy transferu wiedzy	Waga
T <sub>1</sub>	Dzielenie się wiedzą jest korzystne dla każdego pracownika	0,1
T <sub>2</sub>	Pracownicy mają czas na nieformalne rozmowy przez sieć ze znajomymi	0,1
T <sub>3</sub>	Pracowników zachęca się do identyfikowania i rozwiązywania zespołowo wspólnych problemów	0,1
T <sub>4</sub>	Pracownicy, którzy wspomagają zbiorową naukę w interesie całej organizacji oraz stale dzielą się wiedzą z kolegami, są lepiej wynagradzani i mają większe szanse na awans	0,1
T <sub>5</sub>	Pracownicy dzielą się zdobytą wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami	0,1
T <sub>6</sub>	W przedsiębiorstwie istnieją miejsca umożliwiające nieformalne rozmowy pracownikom	0,07
T <sub>7</sub>	Układ biura jest sprzyjający do prowadzenia rozmów z kolegami i ludźmi przychodzącymi do przedsiębiorstwa	0,07
T <sub>8</sub>	Pracownicy wiedzą, jakiej wiedzy nie wolno im ujawniać na zewnątrz przedsiębiorstwa	0,07
T <sub>9</sub>	W przedsiębiorstwie dopuszcza się popełnianie błędów; niepowodzenia nie są karane; ludzie uczą się wzajemnie na swoich pomyłkach i otwarcie na ich temat dyskutują	0,07
T <sub>10</sub>	W przedsiębiorstwie nie zdarza się, że pracownicy ponownie rozwiązują te same problemy	0,07
T <sub>11</sub>	W przedsiębiorstwie istnieje technologiczne wsparcie do dzielenia się wiedzą	0,03
T <sub>12</sub>	Pracowników zachęca się do udziałów w burzy mózgów	0,03
T <sub>13</sub>	Wymiana wiedzy w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez nieformalne kontakty, wewnętrzne wykłady, konferencje	0,03
T <sub>14</sub>	Wymiana wiedzy w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez spotkania poświęcone rozwiązywaniu problemów i analizie projektów	0,03
T <sub>15</sub>	Wymiana wiedzy w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez raporty wewnętrzne, notatki służbowe	0,03

Źródło: opracowanie własne.

■ Pracownicy są autorami patentów; świadczy to o tym, że w przedsiębiorstwie jest czas na twórcze myślenie.

■ W przedsiębiorstwie popiera się wnioski racjonalizatorskie; wypracowane zostały procedury realizacji propozycji pracowników.

Korzyści wynikające z dobrego transferu wiedzy, to: ● rozwój organizacyjnej kreatywności, ● poprawa konkurencyjności organizacji, ● poprawa koordynacji procesów, ● uniknięcie powtórzenia tych samych błędów, ● poprawa poziomu obsługi klientów, ● utrzymanie jednolitego wizerunku przedsiębiorstwa.

**Wyniki badań przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach**

**W** badaniu wzięło udział 392 małych przedsiębiorstw (od 10 do 50 pracowników) oraz 140 średnich (od 51 do 250 pracowników), w sumie 532 przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na terenie województwa śląskiego. Celem badań było poznanie opinii kadry kierowniczej na temat poziomu transferu wiedzy na podstawie przygotowanego kwestionariusza oraz sprawdzenie zależności pomiędzy transferem wiedzy a organizacyjną kreatywnością. Ankietowani odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie: 1 oznaczało nigdy, a 5 zawsze. Do każdego pytania przyporządkowana została waga, umożliwiającą zróżnicowanie ważności danej kwestii. W tabeli 1 przedstawiono fragment kwestionariusza ankietowego dotyczącego transferu wiedzy.

W obszarze transferu wiedzy elementy podzielono na trzy grupy. Pierwsza grupa pytań (od T<sub>1</sub> do T<sub>5</sub>) dotyczyła pracowników: czy dzielą się wiedzą, czy jest to dla nich korzystne, czy mają na to czas (największa waga 0,1). Druga grupa pytań (od T<sub>6</sub> do T<sub>10</sub>) związana była z organizacją; poruszono tutaj następujące kwestie: czy istnieją miejsca umożliwiające nieformalne rozmowy, czy układ biur jest sprzyjający prowadzeniu rozmów, czy pracownicy wiedzą, jakiej wiedzy nie wolno im ujawniać na zewnątrz organizacji, czy w organizacji z popełnianych błędów wyciągane są wnioski na przyszłość. Waga nadana tym kwestiom wynosiła 0,07. Trzecia grupa pytań (od T<sub>11</sub> do T<sub>15</sub>) związana była ze sposobami transferu wiedzy (waga 0,03).

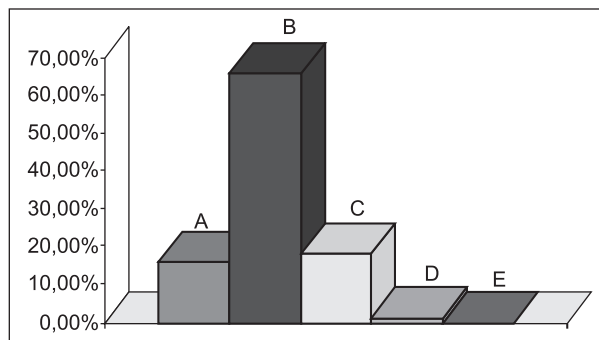
Po zsumowaniu wszystkich odpowiedzi, otrzymane wyniki podzielono na pięć grup. Rozpiętość odpowiedzi mieściła się w przedziale od 0 do 5. Wyniki zaprezentowano w tabeli 2 i na rysunku.

Jeśli przedsiębiorstwo mieści się w przedziale A, to transfer wiedzy przebiega bardzo dobrze. Strategia stosowana w organizacji w odpowiedni sposób kształtuje dzielenie się wiedzą; kultura organizacyjna wspiera twórczość i kreatywność. Technologia, narzędzia i wyposażenie dostarczają możliwości do przyspieszenia komunikacji. W badanej próbie 84

**Tab. 2. Podział przedsiębiorstw na pięć grup**

Grupy	A [4-5]	B [3-4]	C [2-3]	D [1-2]	E [0-1]
Liczba przedsiębiorstw w %	15,79	65,41	17,86	0,94	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



**Rys. Podział przedsiębiorstw na pięć grup**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

przedsiębiorstwa zostały zaklasyfikowane do tej grupy, co stanowi 15,79% badanych jednostek. W grupie tej znalazło się 28 średnich przedsiębiorstw (co stanowi 20% wszystkich badanych średnich przedsiębiorstw) oraz 56 małych (14% spośród wszystkich badanych małych przedsiębiorstw). 95% z tych przedsiębiorstw powstało przed 2000 rokiem. Można stąd wysnuć wniosek, że do bardzo dobrego transferu wiedzy potrzebny jest również czas pozwalający wypracować skuteczne metody transferu wiedzy.

Jeśli przedsiębiorstwo znalazło się w grupie B, oznacza to, że transfer wiedzy przebiega dobrze. Po przeanalizowaniu wyników można wyodrębnić słabe punkty, które można poprawić w celu usprawnienia przepływu wiedzy. Większość badanych przedsiębiorstw (348) otrzymało wynik umożliwiający wpisanie do grupy B.

Miejsce w grupie C oznacza, że w przedsiębiorstwie, chociaż są jakieś przejawy dobrego transferu wiedzy, istnieje potrzeba rozwijania technologii i usprawniania procesów z tym związanych. 95 przedsiębiorstw spośród 532 zaklasyfikowało się do grupy C.

Jeśli przedsiębiorstwo zostało zaklasyfikowane do grupy D bądź E, oznacza to, że jest odporne na transfer wiedzy, brakuje odpowiedniej strategii, technologii i kanałów komunikacyjnych ułatwiających ten proces. Spośród badanych przedsiębiorstw tylko 5 (4 małe i 1 średnie) z nich znalazło się w grupie D (co stanowi 0,94% badanej populacji). Są to przedsiębiorstwa produkcyjne, trzy z nich z branży budowlanej, jedna z branży papierniczej i jedna z branży spożywczej. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie zostało zaklasyfikowane do grupy E.

Przedstawiona metoda umożliwia identyfikację słabych i mocnych stron organizacji w procesie transferu wiedzy. Może być wykorzystana jako narzędzie wspomagające rozwój tego procesu.

W kolejnym etapie badań zbadano wpływ elementów transferu wiedzy na organizacyjną kreatywność. Na podstawie literatury wyróżniono pięć elementów, za pomocą których zbadano organizacyjną kreatywność i nadano im wagi: 0,33, 0,27, 0,20, 0,13, 0,07 (tabela 3). Ankietowani odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie: 1 oznaczało nigdy, a 5 zawsze.

Zakładając, że do opisu zależności zmiennej objaśnianej Y<sub>OKS</sub> względem zmiennych objaśniających – transfer wiedzy właściwy jest klasyczny model regre-



Tab. 3. Elementy organizacyjnej kreatywności

Oznaczenie	Elementy organizacyjnej kreatywności	Waga
OK <sub>1</sub>	Przedsiębiorstwo wysoko nagradza twórców nowych rozwiązań	0,33
OK <sub>2</sub>	W przedsiębiorstwie stworzono wiele nowych użytecznych pomysłów (produktów)	0,27
OK <sub>3</sub>	Kierownicy uważają, że tworzenie nowych rozwiązań jest bardzo użyteczne	0,20
OK <sub>4</sub>	Pracownicy są autorami patentów	0,13
OK <sub>5</sub>	W przedsiębiorstwie popiera się wnioski racjonalizatorskie	0,07

Źródło: opracowanie własne.

sji liniowej wielorakiej, oszacowano jego parametry na podstawie danych empirycznych. Otrzymano następujące równanie:

$$Y_{\text{OKS}} = 1,109 + 1,953T_4 + 1,792T_5 + 2,685T_{12} + 5,592T_{14} + e$$

gdzie:  $Y_{\text{OKS}}$  – organizacyjna kreatywność;

$T_4$  – pracownicy, którzy wspomagają zbiorową naukę w interesie całej organizacji oraz stale dzielą się wiedzą z kolegami, są lepiej wynagradzani i mają większe szanse na awans;

$T_5$  – pracownicy dzielą się zdobytą wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami;

$T_{12}$  – pracowników zachęca się do udziałów w burzy mózgów;

$T_{14}$  – wymiana wiedzy w organizacji odbywa się poprzez spotkania poświęcone rozwiązywaniu problemów i analizie projektów.

Według wyników badań na organizacyjną kreatywność największy wpływ mają: pracownicy, którzy wspomagają zbiorową naukę w interesie całej organizacji i dzielą się zdobytą wiedzą i doświadczeniem ze współpracownikami. Organizacyjna kreatywność jest większa w przedsiębiorstwach, gdzie stosuje się techniki burzy mózgów, a wymiana wiedzy odbywa się poprzez spotkania poświęcone rozwiązywaniu problemów i analizie projektów.

Weryfikację modelu ekonometrycznego przeprowadzono za pomocą testów na normalność rozkładu, nieobciążoność oraz autokorelację, obliczono również współczynnik determinacji  $R^2$  i statystykę F. Otrzymano pozytywne rezultaty z tych obliczeń.

## Podsumowanie

**W**edług przeprowadzonych badań tylko 16% badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się bardzo dobrym transferem wiedzy, a aż 65% dobrym, w pozostałych zidentyfikowane zostały słabe punkty, które wymagają poprawy. W artykule wykazano także pozytywny wpływ na organizacyjną kreatywność takich elementów związanych z transferem wiedzy, jak: ● dzielenie się wiedzą między pracownikami, ● wynagradzanie za transfer wiedzy, ● zachęcanie pracowników do tworzenia nowych rozwiązań podczas spotkań poświęconych rozwiązywaniu problemów.

Podstawowym założeniem dobrego transferu wiedzy jest to, że osoby wykonujące określone zadania mają łatwy dostęp do przydatnej wiedzy w najdogodniejszej dla siebie formie. Wiadomo, że odpowiednie rozwiązania organizacyjno-techniczne urzeczywistniane są dzisiaj przy wykorzystaniu odpowiednich programów komputerowych. Jednak obok tworzenia in-

frastruktury technicznej konieczne jest także zmodyfikowanie kultury przedsiębiorstwa, by powstała gotowość do przekazywania swojej wiedzy innym. W rachubę przy tym wchodzi bodźce finansowe i uroczyste wyróżnienia. Podstawową sprawą jest wytworzenie takiej mentalności, w której nie ma miejsca na ukrywanie wiedzy dla siebie jako źródła wiedzy, wpływów lub niezbędności. Kierownictwo musi więc zadbać o to, by właśnie transfer wiedzy, a szczególnie dzielenie się wiedzą, stanowiło warunek awansu lub wysokich zarobków.

dr Joanna Paliszkiwicz  
Wydział Ekonomiczno-Rolniczy  
Katedra Ekonomiki i Organizacji  
Gospodarstw Rolniczych  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie

## PRZYPISY

- G. KROGH, I. NONAKA, M. ABEN, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning”, nr 4, 2001, s. 425.
- Ch. EVANS, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 56–57.
- Na podstawie: B. CHOI, H. LEE, *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration View and Empirical Examination*, „Journal of Management Information Systems”, lato 2003, vol. 20, nr 1, s. 179–228; B. CHOI, H. LEE, *Knowledge Management Strategy and its Links to Knowledge Creation Process*, „Export Systems with Application”, nr 23, 2002, s. 173–187; G. KROGH, I. NONAKA, M. ABEN, *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning”, nr 4, 2001, s. 425; J. LIEBOWITZ, Y. CHEN, *Developing Knowledge Sharing Proficiencies*, „Knowledge Management Review”, UK: Melcum Publishing, 2001 s. 194; J. LIEBOWITZ, C. SUEN, *Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital*, „Journal of Intellectual Capital”, nr 1 (1), 2000.
- Poglądy: A.T. KOH, *Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity: a Preliminary Assessment of the East Asian Quest for Creativity*, „Technological Forecasting and Social Change”, 64, 1, 2000, s. 85–100; S. VICARI, G. TROILO, *Organizational Creativity, A New Perspective from Cognitive Systems Theory*, za: I.G. KROGH, I. NONAKA, T. NISHIGUCHI, *Knowledge Creation: A Source of Value*, New York: St. Martin's Press 2000, s. 63–88; R. WOODMAN, J. SAWYER, R. GRIFFIN, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, 23, 4, 1998, s. 756–772.

## Summary

Author in the paper presents aspects connected with transfer of knowledge and organizational creativity. The research which was made in 532 small and medium enterprises in Silesian province has been presented. The research was connected with estimation of level of knowledge transfer and its influence of organizational creativity.