

# Transfer wiedzy w warunkach nierówności na współczesnym rynku pracy

Fot. Svetazl/Bigstockphoto



Punktem wyjścia w artykule jest przedstawienie transferu wiedzy jako jednego z najważniejszych procesów w funkcjonowaniu organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Zidentyfikowano wybrane poziomy analizy transferu wiedzy w kontekście istniejących nierówności na rynku pracy, z uwzględnieniem strategicznej wartościowości wiedzy, jej rodzaju, głównych subprocesów składowych transferu wiedzy oraz narzędzi wspomagających jego realizację. Omówiono uniwersalne przesłanki efektywnego zarządzania transferem wiedzy w organizacjach: kształtowanie optymalnej technicznej i społecznej infrastruktury środowiska wiedzy, podejmowanie działań przyczyniających się do ewolucji kultury organizacyjnej w kierunku promującej wiedzę oraz stosowanie naczelnych wartości, zasad ogólnych i szczegółowych transferu wiedzy.

*Słowa kluczowe: transfer wiedzy, nierówności, rynek pracy, gospodarka oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą*

## Knowledge transfer in the aspect of inequalities in the modern labor market

The starting point of this article is the presentation of knowledge transfer as one of the most important elements in respect to the organization functioning in a world of knowledge-based economy and knowledge-based processes.

Secondary to that, chosen levels of knowledge transfer process analysis in the context of inequalities in the labor market, have been identified. Strategic value of knowledge, its type and components of the transfer process, and tools supporting it's realization, are taken into consideration.

As a result, the universal premises of effective management of knowledge transfer in organizations are discussed, in the form of: shaping the optimal technical and social infrastructure of the knowledge environment, taking actions contributing to the evolution of organizational culture towards promoting knowledge and application of main values, general and detailed principles of knowledge transfer.

*Keywords: knowledge transfer, inequalities, labor market, knowledge-based economy, knowledge management*

## Wstęp

Wyłonienie się na przełomie XX i XXI wieku nowej ekonomii, której założeniem był rozwój zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, ukierunkowało zarządzających organizacjami na koncepcję zarządzania wiedzą. Zyskała ona atrybut dominacji i stała się współcześnie tym z zasobów niematerialnych, który wiedzy prym

jako główny czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Elementem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu na polu zarządzania wiedzą w organizacjach jest transfer wiedzy, który nabiera szczególnego znaczenia w kontekście zróżnicowania istniejącego na dzisiejszym rynku pracy. Waga i specyfika transferu wiedzy skłania do podjęcia

wielowymiarowej i wieloaspektowej analizy tego zjawiska, zwłaszcza ze względu na różnorodność pracowników i warunki ich pracy. Generuje także konieczność zaproponowania zarówno uniwersalnych, jak i przeznaczonych dla określonych grup pracowników rozwiązań w zakresie kształtowania optymalnych warunków jego realizacji.

Celem artykułu jest ukazanie istoty transferu wiedzy, a także wskazanie wymiarów tego procesu wobec istniejących nierówności na rynku pracy. Skoncentrowano się na identyfikacji narzędzi usprawniających przebieg transferu wiedzy w poszczególnych grupach pracowników oraz wyłonieniu odnoszących się do niego, nadrzędnych wartości i zasad.

## Istota i specyfika transferu wiedzy

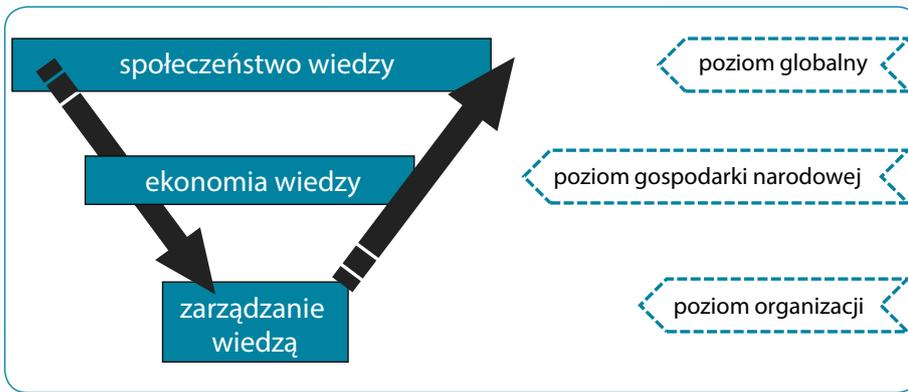
Znaczące przeobrażenia, jakie dokonały się na przełomie ostatnich wieków, zarówno w znaczeniu globalno-ekonomicznym, jak i w sensie tworzenia się społeczeństwa „sieciowego”, doprowadziły do analizy życia gospodarczego przez pryzmat orientacji na wiedzę. Dyskurs ten toczy się zarówno w aspekcie globalnym, jak i krajowym czy też z perspektywy organizacji (rys. 1.). Na poziomie makro analizuje się wszelkie elementy decydujące o tym, czy gospodarka narodowa działa w warunkach ekonomii wiedzy, a w skali globalnej prowadzi się rozważania dotyczące społecznych konsekwencji zachodzących przeobrażeń. Zarządzanie wiedzą jest przy tym najczęściej postrzegane jako koncepcja najuczciwsza właśnie na poziomie organizacji.

Oczywiście istnieje wiele sposobów rozumienia wiedzy i jej kategorii. Najwyraźniej w literaturze przedmiotu widoczne są dwa podejścia – zachodnie oraz japońskie. To pierwsze wpisuje się w ciąg rozumowania: dane – informacje – wiedza, gdzie wiedza = informacje w kontekście + ich zrozumienie. Natomiast japoński „emocjonalny naturalizm” przedstawia wiedzę jako „potwierdzone przekonanie” [15].

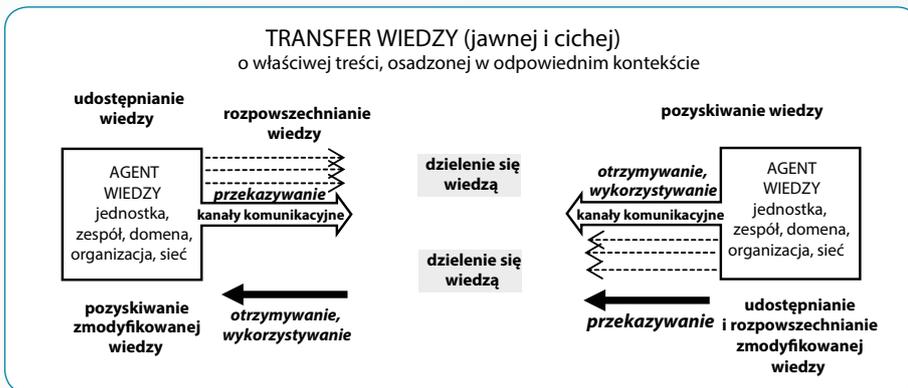
W tym artykule przyjęto, że wiedza to „elastyczna i dynamiczna substancja niematerialna stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka”, a „proces myślowy, który tworzy wiedzę ukierunkowany jest przez intuicję, co czyni wiedzę względną” [15].

Transfer wiedzy, obok jej tworzenia, jest uznawany za katalizator efektywnej realizacji

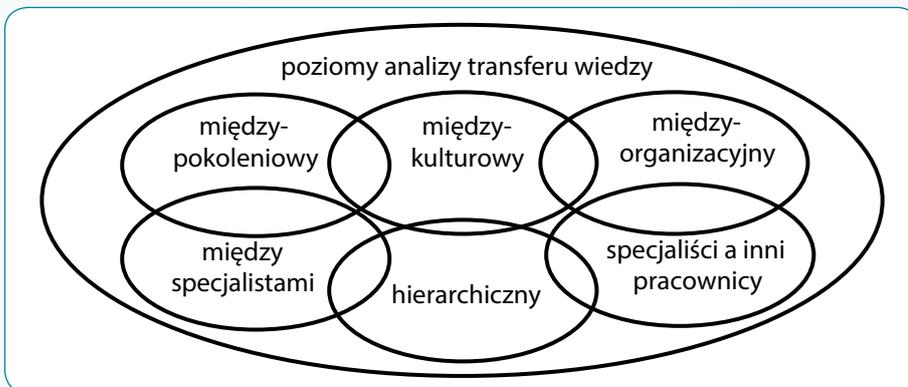
Źródło: oprac. własne (rys. 1.-3.).



Rys. 1. Poziomy orientacji na wiedzę  
Fig. 1. Levels of knowledge orientation



Rys. 2. Złożoność transferu wiedzy jako procesu z jej udziałem  
Fig. 2. Complexity of the knowledge transfer as a process



Rys. 3. Wymiary analizy transferu wiedzy w aspekcie nierówności na rynku pracy  
Fig. 3. Dimensions of knowledge transfer analysis in the aspect of inequalities in the labor market

najkorzystniejszych strategii zarządzania nią. Współczesne, „zorientowane na sukces” przedsiębiorstwo musi przecież pozyskiwać nową wiedzę i wspierać jej wewnętrzną cyrkulację, czego efektem ma być podniesienie poziomu innowacyjności w organizacji, tworzenie nowych rozwiązań i – finalnie – jej dynamiczny rozwój. Stąd: transfer wiedzy traktuje się jako siłę napędową współczesnej gospodarki [1].

Transfer wiedzy najczęściej definiowany jest w znaczeniu procesowym i dlatego powinien być charakteryzowany jako proces z jej udziałem, który stanowi podstawę organizacyjnego uczenia się. Ujmowany jest jako proces wymiany wiedzy cichej (trudnej do sformalizowania i przekazania)

lub jawnej (łatwej do przekazywania za pomocą formalnego i usystematyzowanego języka) między dwoma agentami: jeden z nich otrzymuje i wykorzystuje wiedzę dostarczoną przez drugiego. Rolę agenta wiedzy może pełnić jednostka, zespół, jednostka organizacyjna, organizacja i sieć międzyorganizacyjna [2]. Kim, Kang, Wang opisują z kolei ten proces jako przepływ wiedzy przez określone kanały między jednostkami lub elementami układu organizacyjnego, którego głównym celem jest przekazanie wiedzy o właściwej treści i w odpowiednim kontekście [3].

Transfer wiedzy jest więc procesem kształtującym pomost między tymi, którzy tworzą wiedzę i informacje a tymi, którzy ich potrzebują [4]. Może

zachodzić również poza formalnymi strukturami i bez istotnego wsparcia czy kontroli menedżerów. Jest nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji i przebiega permanentnie [5].

Zakładając, że informacja jest narzędziem budowania wiedzy, jej transfer można uważać za proces złożony, zbudowany z 4 składowych: pozyskiwania (zdobywania wiedzy z różnorodnych, zewnętrznych i wewnętrznych źródeł), udostępniania (przekazywania wiedzy skierowanego do konkretnych osób), rozpowszechniania (rozwinętej formy udostępniania wiedzy charakteryzującej się szerszym zasięgiem udostępniania celującej w stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego) oraz dzielenia się (wzajemnego przekazywania sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji), [6].

Należy zatem podkreślić, że transfer wiedzy jest niezwykle dynamicznym procesem, wymagającym czasu oraz przyjęcia postawy wzajemności oraz dobrowolnej kooperacji (rys. 2.). Może zachodzić zarówno w strukturach formalnych, jak i poza nimi, również bez wsparcia i kontroli zarządzających. Umożliwia organizacji rozwój kompetencji, wzrost wartości oraz utrzymanie i rozwijanie przewagi konkurencyjnej.

### Wymiary transferu wiedzy

Konsekwencją różnorodności dzisiejszego rynku pracy jest wyłonienie się na nim pewnych nierówności. Jedną z nich jest jego wyraźna dychotomia: z jednej strony głównymi aktorami są wysoko wykwalifikowani pracownicy („profesjonaliści nowej ery”), którzy mają niezagrożoną pozycję pożądaną przez pracodawców specjalistów o kluczowych kompetencjach. Dzięki temu dyktują warunki w relacjach z nimi – stąd używany obecnie często termin „rynek pracownika”. W tej optyce na pierwszy plan wysuwają się wyzwania zarządzania pracownikami różnicowanymi kulturowo czy odmiennymi ze względu na preferencje i oczekiwania wobec pracy, a także posiadane talenty.

Druą perspektywa dotyczy nisko wykwalifikowanej siły roboczej. Dominujące stają się wówczas kwestie charakterystyczne dla rynku pracodawcy, związane z dysfunkcyjnym uelastycznieniem organizacji, co skutkuje niekiedy marnotrawstwem kwalifikacji młodzieży, pracowników w dojrzałym wieku lub wykluczonych społecznie. Można zatem powiedzieć, że owa różnorodność rynku pracy może generować jego nierówności.

Konsekwencje owej heterogeniczności obecnego rynku pracy w kontekście dyfuzji wiedzy są wielorakie. Po pierwsze, odmiennosc ze względu na posiadane kwalifikacje zwykle skutkuje posługiwaniem się różnymi modelami mentalnymi, czyli wykorzystywaniem innych schematów myślowych, sposobów rozumowania, interpretowania i przekazywania wiedzy a nawet skłonnością do stosowania stereotypów. Po drugie, warunkuje zdolności percepcyjne, abstrakcyjnego myślenia czy szybkość i chęć uczenia się, a także otwartość na wprowadzanie zmian, a nawet dobrowolność w zakresie kooperowania. Tym samym może rodzić nierówności rozumiane jako forma dyskryminacji, ze względu na warunki pracy czy traktowanie.

Przykładowo, jednostki zdyscyplinowane, dążące do samorozwoju, umiejące efektywnie zarządzać własnym czasem, są naturalnie predysponowane do elastycznego czasu pracy czy świadczenia pracy zdalnie spoza siedziby organizacji. Dodatkowo pracownicy o dużych zdolnościach w zakresie uczenia się są najczęściej wybierani przez pracodawców jako uczestnicy szkoleń. Przedsiębiorstwa bowiem, w dążeniu do elastyczności i szybkości działania, koncentrują się na oferowaniu możliwości dynamicznego rozwoju tym z zatrudnionych, którzy nie boją się zmian oraz przystosowują się najszybciej, uczą się najefektywniej. Tym samym, w tempie postępu geometrycznego przyrastają zasoby wiedzy i zarobki osób wysoko wykwalifikowanych, ale i powiększają się dysproporcje pomiędzy nimi a osobami niżej wykwalifikowanymi.

Różnorodność świadczących pracę wpływa także na język, którym się posługują i ich sprawność w zakresie efektywnego komunikowania się. Dotyczy to zarówno możliwości absorpcyjnych dystrybuowanej wiedzy, jak i umiejętności oraz woli posługiwania się językiem dostosowanym do odbiorcy.

Różni pracownicy wykorzystują inne sposoby transferu wiedzy, mają także odmienne wobec nich preferencje. Ekstrawertycy poszukują metod, w których ich ekspresja i otwartość jest atutem, jak trening pracy grupowej czy mentoring albo coaching. Introwertycy lepiej czują się, zbierając indywidualnie informacje, zawarte np. w Internecie czy w odosobnieniu analizując reklamacje. Jedni wolą badanie dokumentów, inni – dzielenie się doświadczeniami w trakcie spotkań. Przełożeni zwykle poszukują treningów kierowniczych i decyzyjnych, podwładni – warsztatów psychologicznych i kursów w zakresie rozwijania inteligencji emocjonalnej oraz innych umiejętności interpersonalnych.

Zatrudnieni, jako jednostki jedyne w swoim rodzaju, mają także inne upodobania i uwarunkowania w zakresie rodzaju przekazywanej wiedzy. Niektórzy, na przykład czujni obserwatorzy, z łatwością stają się agentami transferu wiedzy cichej, nieskodyfikowanej, często podlegającej dyfuzji w nieformalnych sieciach powiązań. Inni, o niższej inteligencji emocjonalnej, wolą transfer wiedzy jawnej.

Konkretne predyspozycje oraz postawy i działania decydują również o poziomie zaufania, który wpływa na otwartość w zakresie dystrybucji, a zwłaszcza dzielenia się wiedzą. Na transfer wiedzy wpływa m.in. przyjmowanie tzw. zachowań obywatelskich w organizacji, czyli takich, które – w pełni dobrowolne i zależne od pracownika – nie są objęte formalnymi wymaganiami na danym stanowisku pracy a sprzyjają efektywności organizacji. To np. zaangażowanie, ugodowość, czy unikanie konfliktów. W związku z tym ekstrawertycy łatwiej przyjmują zachowania obywatelskie, zwykle także częściej są ich beneficjentami, w porównaniu z introwertykami.

Transfer wiedzy wobec nierówności na współczesnym rynku pracy należy więc analizować wieloaspektowo, w następujących kategoriach (rys. 3., s. 21):

Tabela 1. Wybrane aspekty transferu wiedzy  
Table 1. Selected aspects of knowledge transfer

Strategiczna wartość-wiedzy			Rodzaj wiedzy dominujący w transferze		Główny subproces dla realizacji transferu wiedzy				Zalecane narzędzia i metody wspomagające transfer wiedzy								Wymiar analizy		
wysoka	średnia	niska	ćicha	jawna	pozyskiwanie wiedzy	udostępnianie wiedzy	rozpowszechnianie wiedzy	dzielenie się wiedzą	publikacje specjalistyczne	wystąpienia na seminariach	udostępnianie dokumentacji	instruktaż w miejscu pracy	treningi kierownicze	techniki twórczego myślenia	warsztaty psychologiczne	coaching		mentoring	zebrania i odprawy
	X	X		X	X	X	X			X	X	X					X	X	hierarchiczny
X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	międzypokoleniowy
X	X			X	X			X	X	X	X		X		X			X	międzyorganizacyjny
X	X		X		X	X		X				X	X	X	X			X	między profesjonalistami
	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	międzykulturowy
	X	X		X		X	X			X	X	X	X	X			X	X	specjaliści a inni zatrudnieni

Źródło: oprac. własne.

Tabela 2. Uwarunkowania wyznaczające infrastrukturę środowiska wiedzy  
Table 2. Circumstances determining the infrastructure of the knowledge environment

Warunki społecznego środowiska wiedzy	Warunki technicznej infrastruktury środowiska wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> <li>koncentracja na jednostce – punktem wyjścia musi być szacunek dla indywidualnych osób i ich wyjątkowości</li> <li>dążenie do merytokracji kosztem odrzucenia hierarchii</li> <li>organizowanie wiedzy wokół wspólnot praktyki</li> <li>docenianie wkładu pracy niezależnie od granic organizacyjnych i miejsca w hierarchii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>łatwy oraz sprawny dostęp do informacji z wielu różnorodnych baz danych</li> <li>łatwa dostępność rozmaitych rodzajów danych – w postaci audio, wideo, obrazów, tekstów, statystyki</li> <li>łatwe i intuicyjne interfejsy danych</li> <li>infrastruktura ułatwiająca dzielenie się informacjami z wielu źródeł oraz przechowywanie i ochronę wątków wiedzy łączących kierowników</li> <li>posiadanie możliwości powracania do danych, uzupełniania ich o nowe informacje i generowania nowej wiedzy</li> </ul>

Źródło: oprac. własne na podstawie [11].

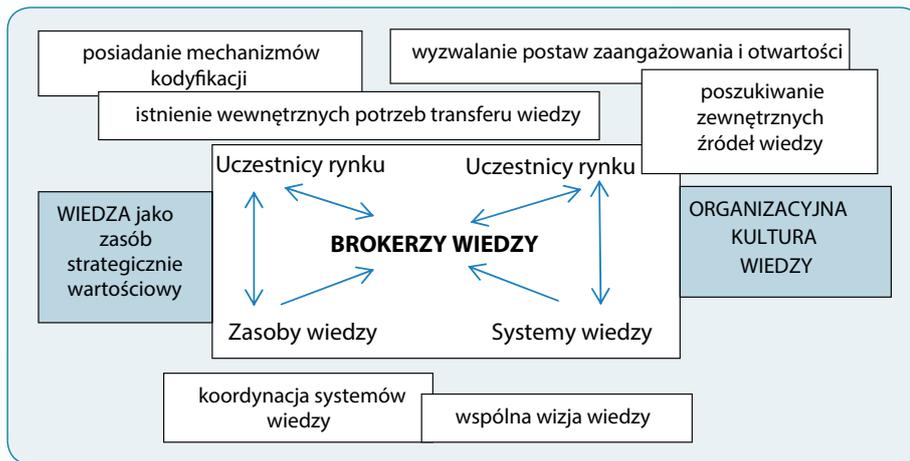
Tabela 3. Naczelne wartości, zasady ogólne i szczegółowe wspierające transfer wiedzy  
Table 3. Primary values, general and detailed principles supporting the transfer of knowledge

Zasady ogólne	Naczelne wartości
<ul style="list-style-type: none"> <li>permanentne uczenie się na poziomie indywidualnym, zespołu, organizacji i sieci</li> <li>tworzenie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na wiedzę</li> <li>niezbędna i pożądana różnorodność</li> <li>preferowana redundancja zwłaszcza zasobów niematerialnych</li> <li>jednoznaczna wizja strategii wiedzy</li> <li>naturalny wybór liderów</li> <li>poszukiwanie i wyzwalanie konstruktywnej krytyki</li> </ul>	wiedza zaufanie inicjatywa innowacje otwartość
Zasady szczegółowe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>dążenie do systemu otwartego</li> <li>wypracowanie wspólnych modeli myślowych</li> <li>dzielenie się wiedzą</li> <li>ukierunkowana protekcja wiedzy</li> <li>komunikowanie się i wzajemne interakcje</li> <li>osobiste wysokie pozytywne zaangażowanie</li> <li>pozostawianie przestrzeni zdarzeń, działań i zachowań spontanicznych, nieformalnych</li> <li>intensyfikacja kontaktów bezpośrednich</li> <li>ograniczanie stopnia sformalizowania</li> </ul>	

Źródło: oprac. własne.

– w układach hierarchicznych (między pracownikami zajmującymi stanowiska na różnych szczeblach zarządzania organizacją czy odmienne miejsca w jej strukturze lub w różnych jego międzynarodowych oddziałach)  
– międzypokoleniowo  
– międzykulturowo  
– międzyorganizacyjnie (w zależnościach między pracownikami, zespołami poszczególnych

przedsiębiorstw czy w układach: jednostki, grupy – a konkretne przedsiębiorstwa partnerskie)  
– między specjalistami  
– w relacjach między specjalistami a pracownikami niżej wykwalifikowanymi.  
Každy ze wskazanych wymiarów analizy transferu wiedzy dostarcza odmiennych wyzwań. Dotyczą one znalezienia odpowiedzi na pytania, czy transferowana wiedza jest strategicznie



Rys. 4. Elementy wewnętrznego rynku wiedzy

Fig. 4. Elements of the internal knowledge market

wartościowa (czy może być źródłem przewagi konkurencyjnej), jaki rodzaj wiedzy będzie przedmiotem transferu, który z subprocesów transferu wiedzy będzie dominujący oraz jakie narzędzia transferu wiedzy będą w tych warunkach optymalne. Dotyczą one między innymi kwestii związanych ze strategiczną wartością transferowanej wiedzy, jej rodzaju czy najczęściej zachodzących podprocesów dyfuzji<sup>1</sup> wiedzy oraz narzędzi optymalnych do stymulowania jej cyrkulacji ze względu na rozpatrywany wymiar (tab. 1.).

Wyodrębniając konkretne aspekty transferu wiedzy i pomijając zidentyfikowane wymiary tego procesu, należy podkreślić, że warunkiem *sine qua non* jego skuteczności i efektywności jest adekwatna do okoliczności komunikacja. Stąd wynika waga treningów z zakresu komunikacji i konieczność monitorowania biegu zatrudnionych w tym obszarze. To bezspornie podstawa efektywnego, opartego na relacjach transferu wiedzy, także w warunkach organizacyjnych.

Potwierdzone licznymi badaniami naukowymi przekonanie głosi, że w transferze wiedzy między specjalistami kluczowym czynnikiem efektywności jest koncentracja na subprocesie dzielenia się wiedzą. Jest on najistotniejszy w przypadku tej grupy pracowników, gdyż dysponują oni zasobami wiedzy kluczowej, zazwyczaj cichej, trudnej do przekazania. W ich przypadku najistotniejsze są związki interpersonalne i osobiste kontakty, tworzące kontekst zaufania i wzajemności [7]. Ich indywidualna motywacja do czynnego udziału w procesie transferu wiedzy kształtowana jest poprzez reputację, czyli uznany przez otoczenie zestaw cech lub zdolności oraz altruizm, wynikający z chęci zaspokojenia takich potrzeb, jak akceptacja i prestiż oraz identyfikacja, status i uznanie, a zmierzających do czerpania satysfakcji ze świadczenia pomocy. Wzajemność z kolei oznacza, że każdy z członków społeczności powinien pomagać innym i w odpowiedzi oczekiwać rewanżu czy wyświadczenia przysługi [8]. Zalecanymi metodami wspomagającymi transfer wiedzy między profesjonalistami są więc narzędzia ukierunkowane na cyrkulację wiedzy

cichej i dzielenie się nią, np. trening twórczego myślenia, czy tutoring.

W przypadku transferu wiedzy w aspekcie międzykulturowym i międzypokoleniowym, a także po części międzyorganizacyjnym, jego efektywność uzależniona jest od różnych elementów, spośród których na czoło wysuwa się częstotliwość kontaktów – im większa, tym lepiej dla procesu [9]. W tym kontekście rodzą się problemy związane z odmiennymi modelami mentalnymi, metaforami i analogiami. Dominującymi czynnikami, stymulującymi efektywną wymianę wiedzy, są więc w tym przypadku zdolności jej przyswajania na poziomie uniwersalnym przez poszczególnych pracowników [10]. Dobór adekwatnych instrumentów dyfuzji wiedzy jest zatem uwarunkowany osobowościowo. W niektórych sytuacjach będzie to udostępnianie dokumentacji, analiza informacji w zewnętrznych i wewnętrznych zasobach sieciowych czy instruktaż w miejscu pracy. W innych: benchmarking (działania porównawcze), tablice wspólnego myślenia czy mentoring.

### Determinanty transferu wiedzy wobec zróżnicowania na rynku pracy

Choć wyróżnione aspekty transferu wiedzy w kontekście heterogeniczności pracowników rodzą osobiste dla każdego z nich kwestie, to również wart podkreślenia jest fakt, że istnieją pewne uniwersalne przesłanki efektywnego zarządzania transferem wiedzy w organizacjach. Należą do nich: kształtowanie optymalnych technologicznie i społecznie warunków środowiska wiedzy, podejmowanie działań przyczyniających się do ewolucji kultury organizacyjnej w kierunku promującej wiedzę oraz zidentyfikowanie i stosowanie w praktyce głównych wartości, zasad nadrzędnych i szczegółowych transferu wiedzy.

W przypadku modelowania warunków środowiska wiedzy należy przede wszystkim pamiętać, że technologiczne rozwiązania, stymulujące transfer wiedzy w organizacji, powinny być wtórne do społecznych, które muszą być traktowane jako nadrzędne względem technologicznych i priorytetowe – to one w zasadniczej mierze

wytarczają niezbędne uwarunkowania dyfuzji wiedzy (tab. 2.).

Kultura organizacyjna promująca wiedzę powinna opierać się z kolei na następujących rozwiązaniach organizacyjnych, a także założeniach podstawowych oraz normach i wartościach: płaska, elastyczna struktura organizacyjna, władza ekspercka, nieformalne sposoby komunikowania się między pracownikami, zespoły międzyfunkcyjne, ciągłe szkolenia i dokształcanie pracowników, równomiernie rozłożona odpowiedzialność za zadania, współpracowników i podwładnych, przedsiębiorczość, polityka „klient nasz pan” i „otwartych drzwi”, równe szanse na rozwój dla wszystkich pracowników [12].

W konsekwencji jednoznacznie należy akcentować główne wartości oraz zasady nadrzędne i szczegółowe wspierające transfer wiedzy w organizacjach (tab. 3.).

Świadomie kreując kulturę organizacyjną, zorientowaną na dyfuzję wiedzy w organizacji, należy zatem [13]:

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

Rezultatem tych wszystkich, permanentnie podejmowanych, działań powinno być stworzenie systemu transferu wiedzy jako elementu składowego ogólnego systemu zarządzania wiedzą w organizacji, opartego na koncepcji wewnętrznego rynku wiedzy, która jest alternatywą tworzenia warunków do dzielenia się wiedzą zaproponowaną przez E. Matsona, P. Patiath i T. Shavers w 2003 r. W tym przypadku uczestnicy rynku są agentami owego systemu, a jednym z jego najważniejszych elementów są zasady interakcji między nimi (rys. 4.).

Kolejne komponenty wspomnianego systemu to przestrzeń, w której dokonywane są transakcje (z reguły są to systemy informacyjne oraz warunki bezpośredniej dyfuzji wiedzy), których przedmiotem jest wiedza. Szczególną rolę w tym układzie składowych powinien pełnić broker wiedzy, czyli pośrednik pomiędzy jej zasobami a ludźmi i organizacjami. Jego zadania polegają na wprowadzaniu wiedzy w obieg i kreowaniu powiązań pomiędzy jej twórcami a różnymi grupami odbiorców. Broker wiedzy działa trójtorowo – jako menedżer wiedzy, agent łączący twórców

<sup>1</sup> Dyfuzja w ekonomii oznacza proces rozprzestrzeniania się (przyp. red.).

i odbiorców wiedzy oraz jako katalizator dostępu do zasobów wiedzy.

Zadania brokera wiedzy mogą być realizowane przez jednostki, zespoły, instytucje czy nawet w ramach sieci powiązań. Mogą to być więc pojedyncze osoby nieświadomie realizujące zadania brokera wiedzy lub działające w ten sposób celowo, w ramach chociażby zachowań obywatelskich, jako katalizatory cyrkulacji wiedzy, w tym jej interpretatorzy czy kreatorzy kontekstu jej dyfuzji. Zazwyczaj charakteryzują się one zaufaniem, otwartością komunikacyjną, ekstrawersją, zaangażowaniem, postawami prospołecznymi. Jednostki takie, za pełnienie funkcji brokera, powinny być oficjalnie doceniane i wynagradzane.

Na poziomie organizacyjnym brokerem wiedzy może być instytucja zajmująca się ustalaniem rzeczywistych luk wiedzy w konkretnych częściach przedsiębiorstwa, pozyskiwaniem tych zasobów z różnych źródeł, stosowną selekcją tych zasobów, przetwarzaniem zasobów wiedzy i potwierdzaniem jej użyteczności oraz wysokiej jakości (przekształcając informacje w wiedzę adresowaną), a następnie odpowiednią alokacją tych zasobów we właściwych kierunkach.

## Podsumowanie

Transfer wiedzy to proces, którego właściwa realizacja jest warunkiem niezbędnym do funkcjonowania organizacji w gospodarce opartej na wiedzy. Związane z nim wyzwania nabierają szczególnego wydźwięku w kontekście istniejących na współczesnym rynku pracy nierówności. Pojawiają się bowiem konkretne dylematy zwią-

zane z realizacją transferu wiedzy w perspektywie współpracy niezwykle zróżnicowanych grup pracowniczych, posługujących się odmiennymi modelami mentalnymi, schematami poznawczymi oraz kierujących się innymi potrzebami, oczekiwaniami, wartościami czy mających różne możliwości rozwojowe i perspektywy zawodowe.

Wszystkie te kwestie stają się bardzo istotne ze względu na atrybuty transferu wiedzy, który jest najbardziej uwarunkowanym społecznie procesem z jej udziałem – wymaga przecież przede wszystkim czasu, otwartości na współpracę i zawsze zależy od ludzi oraz jakości ich wiedzy. Opracowanie jest zatem jedynie przyczynkiem do gruntownych eksploracji w tym zakresie i wstępnie realizuje postawione przed nim cele.

Dlatego, wskazując kierunki dalszej dyskusji naukowej ukierunkowanej na problematykę dyfuzji wiedzy w kontekście nierówności na współczesnym rynku pracy, zdaniem autorki warto byłoby przeprowadzić głębszą analizę determinant tego procesu z udziałem wiedzy, kształtowaniem odpowiedniego kontekstu do jego realizacji, w tym budowaniem optymalnego systemu zarządzania wiedzą. Ponadto wnikliwe eksploracje empiryczne powinny dotyczyć każdego ze zidentyfikowanych w artykule wymiarów transferu wiedzy, czyli osobno dla układów hierarchicznych, między-pokoleniowych, międzykulturowych, międzyorganizacyjnych, między specjalistami oraz między profesjonalistami a innymi pracownikami.

## BIBLIOGRAFIA

[1] Michałak A., Zagórowski J. *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017,100,1972:291-301

[2] Kumar J.A., Ganesh L.S. *Research on knowledge transfer in organizations: a morphology*. „Journal of Knowledge Management” 2009,13,4:161-174

[3] Kim Ch., Kang M., Wang T. *Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness*. „Online Information Review” 2016, 40,7:959-978

[4] Janczewska D. *Proces zarządzania wiedzą w mikro-przedsiębiorstwie w aspekcie przekształcania w firmę inteligentną*. „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2016,12:164-175

[5] Jędrzych E. *Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016,46,1:12-27

[6] Miłkula B. *Transfer wiedzy w organizacji*[w:] A. Potocki (red.) *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011

[7] Ensign P.C., Hébert L. *How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues?* “MIT Sloan Management Review” 2010

[8] Taylor E.Z., Murthy U.S. *Knowledge Sharing among Accounting Academics in an Electronic Network of Practice*. „Accounting Horizons” 2009,23,2:151-179

[9] Huang N.T., Wei C.C., Chang W.K. *Knowledge management: modelling the knowledge diffusion in community of practice*. „Kybernetes” 2007,36,5,6:17-23

[10] Assudani R.H. *Dispersed knowledge work – implications for knowledge intensive firms*. „Journal of Knowledge Management” 2009,13,6:5-16

[11] Latusek D. *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą* [w:] D. Jemieliński, A.K. Koźmiński (red.) *Zarządzanie wiedzą*. Podręcznik akademicki. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

[12] Prahalad C.K., Ramaswamy V. *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. PWE, Warszawa 2005

[13] Pietruszka-Ortyl A. *Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy w organizacjach*, „Marketing i Rynek” 2018,1,51

[14] Krakowiak-Bal A., Łukasik P., Miłkula B., Pietruszka-Ortyl A., Ziemiańczyk U. *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*. CH Beck, Warszawa 2017



WYDAWNICTWA  
CIOPIB

## Czynniki szkodliwe w środowisku pracy – wartości dopuszczalne 2018

Poradnik przygotowano we współpracy z Międzyresortową Komisją ds. Najwyższych Dopuszczalnych Stężeń i Natężeń Czynników Szkodliwych dla Zdrowia w Środowisku Pracy w celu ułatwienia zarówno pracodawcy, jak i jego pracownikom przestrzegania obowiązujących w Polsce przepisów prawnych.

Objaśniono podstawowe pojęcia używane w omawianej dziedzinie, przedstawiono wymagania dotyczące środowiska pracy, a także metody pomiaru stężeń i natężeń czynników szkodliwych występujących w tym środowisku oraz zasady oceny narażenia zawodowego i podstawowe zasady profilaktyki.

Poradnik zawiera również zaktualizowane wykazy wartości najwyższych dopuszczalnych stężeń i natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia, określone rozporządzeniem Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, wartości dopuszczalne narażenia zawodowego określone w innych przepisach bezpieczeństwa i higieny pracy oraz normach higienicznych.

Warszawa, CIOPIB 2018

Cena: 25 zł + 5% VAT

e-mail: kancelaria@ciop.pl