

## Uwarunkowania dyfuzji wiedzy profesjonalnej – teoria i praktyka<sup>1</sup>

Anna Pietruszka-Ortyl

### 1. Wprowadzenie

Współcześnie obowiązują warunki nowej ekonomii jako skutek przeobrażeń związanych z kolejną rewolucją technologiczną, w wyniku której stworzono przełomowe technologie (mikroelektronika, telekomunikacja, biotechnologia, nanotechnologia), powstały nowe gałęzie przemysłu (przemysł farmaceutyczny, oprogramowania komputerowego, biotechnologiczny, laserowy, półprzewodników), a dotychczasowe dominujące sektory musiały ulec przedefiniowaniu (Lev, 2003; Thurow, 2006). Obecnie wszystkim przyszło funkcjonować w erze przemysłów wytworzonych przez człowieka, opartych na wiedzy i sile jego umysłu. Wiedza zyskała atrybut dominacji (Gou i in., 2019), co tworzy nowy wymiar gospodarki, nowego społeczeństwa i nowego pracownika. Jest to społeczeństwo informacji, organizacji i nowych relacji (Zajac, 2013). Wyłania się stereotyp człowieka jako jednostki uczącej się i dzielącej wiedzą (Rosiński, 2013), którego praca w coraz większym zakresie jest zorganizowana wokół operowania abstraktami i ideami. Spowodowało to znaczące przesunięcia w strukturze zatrudnienia – liczbowe kurczenie się klasy robotniczej i wzrost liczebności zatrudnionych w sektorze usług (Solarczyk-Abrozik, 2018).

Nastąpiła więc „druga” *la belle époque*, w której pojawiły się ogromne nierówności ekonomiczno-społeczne i nastąpiła koncentracja majątku w rękach niewielkiej grupy najbogatszych ludzi (Gwiazda, 2015). Zmienił się jedynie charakter majątku – jest to wiedza i możliwości sprawowania nad nią kontroli. Wskazuje

---

<sup>1</sup> Pracę wykonano w ramach inicjatywy badawczej pt. „Uwarunkowania przebiegu procesu dyfuzji wiedzy profesjonalistów w sektorze IT” finansowanej w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022 nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 zł.

się na nowy wymiar nierówności społecznych – nierówności cyfrowe – wynikający z różnic w dostępie do wiedzy (Krot, Lewicka, 2016).

Prawidłowości te dotyczą zwłaszcza pracowników. Nastąpiła ewolucja w metaforycznych określeniach ich kategorii. Od klasy „niebieskich” i „białych” kołnierzyków po populację „złotych” kołnierzyków, których praca bazuje na kreacji produktów opartych na wiedzy. Wyłonili się pracownicy wiedzy. Większość z nich jest i nadal będzie wynagradzana znacznie lepiej, niż pracownicy fizyczni kiedykolwiek byli, a ich praca oferować będzie dużo większe możliwości rozwoju. Tworzą się istotne bariery wejścia do tej klasy pracowników intelektualnych – oprócz formalnej edukacji, jest to także wykluczenie cyfrowe.

Obserwuje się więc dwa fundamentalne wyzwania – polaryzację rynku pracy i przewyższanie niechęci do dzielenia się wiedzą, a naczelnym podsystemem efektywnego systemu zarządzania wiedzą jest przecież sieć powiązań między poszczególnymi elementami organizacji i jej otoczeniem umożliwiającą tworzenie kanałów przepływu wiedzy. Między innymi z tego punktu widzenia jeszcze bardziej wzrasta rola procesu dyfuzji wiedzy (Secundo i in., 2019), który nie dość, że jest uznawany za podstawowy i niezbędny do osiągnięcia sukcesu na polu zarządzania nią w organizacjach (Purgał-Popiela, 2017; Sinell i in., 2017; Tworek i in., 2016; Luo i in., 2017; Michalak, Zagórowski 2017; Gou i in., 2019), to szczególnego znaczenia nabiera w kontekście zróżnicowania istniejącego na współczesnym rynku pracy (Ren i in., 2019). Warunkuje on bowiem pełnię wykorzystania potencjału wiedzy profesjonalistów, udostępnianie jej innym pracownikom oraz jej dobrowolne rozpowszechnianie i dzielenie się nią.

Waga i specyfika dyfuzji wiedzy specjalistów wymaga podjęcia szczegółowej analizy tego procesu (Butler, 2016; Kianto i in., 2019). Koncentruje się na niej niniejsze opracowanie o teoretyczno-empirycznym charakterze, a jego głównym celem badawczym jest określenie uwarunkowań – stymulanty, infrastruktura, metody – przebiegu procesu dyfuzji wiedzy profesjonalistów w sektorze IT.

## 2. Dyfuzja wiedzy w warunkach nowej ekonomii

Już od początków rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą procesy jej transferu miały zasadnicze znaczenie, koncentrując uwagę badaczy. W przypadku rozważań dedykowanych przepływowi wiedzy zaczęto synonimicznie posługiwać się określeniami: transfer wiedzy, wymiana, transmisja czy dyfuzja wiedzy (Intezari i in., 2017). Obecnie podjęto próby doprecyzowania terminów, choć stanowiska są podzielone i w części opracowań nadal są one traktowane jako tożsame. W opinii zespołu pracującego pod kierownictwem Zhang, dyfuzję wiedzy należy traktować jako najszerszą kategorię, obejmującą również kreację nowej wiedzy jako rezultat jej transferu, której sednem jest samopowielanie wiedzy

(Zhang i in., 2016)<sup>2</sup>. To proces wprost związany z kontekstem społecznym (Allameh, 2018) – zależy od ludzi, jakości ich wiedzy, przyjęcia postawy gotowości do współpracy, otwartości i elastyczności – wymaga więc wzajemnych interakcji między jego uczestnikami (agentami wymiany wiedzy) i jest uwarunkowany cechami samej wiedzy – jej lepkością i wieloznacznością (Klarl, 2014; Leszczyńska, Pruchnicki, 2017). Dyfuzja wiedzy uwzględnia zatem efekty jej transferu wraz z kontekstem i uwarunkowaniami cyrkulacji. W większym zakresie dotyczy wiedzy cichej i jest skorelowana z kulturą organizacyjną jednostek, w których przebiega (Paliszkiwicz i in., 2017; Yasir, Majjd, 2017; Zhang, 2018).

Transfer wiedzy najczęściej przedstawiany jest jako proces z jej udziałem (Secundo i in., 2019; De Luca, Cano Rubio, 2019), będący kanwą organizacyjnego uczenia się. Dlatego, obok kreacji wiedzy, uznawany jest za kluczowy z punktu widzenia efektywności zarządzania wiedzą (De Luca, Cano Rubio, 2019). Współcześnie niezbędne dla tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest przecież generowanie wiedzy i rozmyślne sterowanie jej cyrkulacją, co ma skutkować podniesieniem poziomu innowacyjności agentów wiedzy i zwiększeniem dynamiki ich rozwoju. Celem tego procesu przepływu wiedzy cichej bądź jawnej między miejscami, osobami lub formami własności jest wymiana wiedzy i zastosowanie jej w organizacji (Liyanage i in., 2009), skutkująca kreacją nowej wiedzy, wynikająca ze zmian pierwotnego stanu wiedzy uczestników tych interakcji (Purgał-Popiela, 2017; Ramadan i in., 2017). Jego sednem jest więc przekazanie wiedzy o właściwej treści, osadzonej w odpowiednim kontekście (Kim i in., 2016; Gou i in. 2019). Konstytuują go cztery kluczowe subprocesy – pozyskiwanie wiedzy (zdobywanie z różnorodnych źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych), udostępnianie wiedzy (ukierunkowane przekazywanie), rozpowszechnianie wiedzy (powodowanie, że konkretna wiedza staje się zasobem ogólnie dostępnym) oraz dzielenie się nią<sup>3</sup> (wzajemne przekazywanie sobie wiedzy w procesie komunikacji – także z udziałem maszyn) (Mikuła, 2017), a jego efektywność w największym zakresie zależy od (Luo i in., 2017; Dee, Leisythe, 2017): zdolności absorpcyjnych agenta wiedzy, siły relacji między nadawcą i adresatem wiedzy, specyfiki wiedzy jako szczególnego zasobu (lepkość, wieloznaczność) oraz poziomu rozwoju społecznej i technologicznej infrastruktury środowiska wiedzy (De Luca, Cano Rubio, 2019, s. 14).

---

<sup>2</sup> Inne stanowisko prezentują K. Perechuda (2013) czy J. Purgał-Popiela (2017), którzy w terminie transfer wiedzy akcentują intencjonalność i świadomie zaplanowany kierunek jej cyrkulacji, a w określeniu dyfuzja wiedzy podkreślają samorzutność tego procesu i brak możliwości sprawowania nad nim pełnej kontroli, na równi traktując go ze sformulowaniem dyspersja wiedzy.

<sup>3</sup> Dzielenie się wiedzą traktowane jest jako najistotniejszy z komponentów dyfuzji wiedzy (Arif i in., 2017; Ali i in., 2019; Rudawska, 2020; Zhao i in., 2020), gdyż jest subprocesem warunkującym przekształcanie wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną (Kozuch, Lenart-Gansiniec, 2016; Ramadan i in., 2017).

### **3. Profesjonalizm w gospodarce opartej na wiedzy**

Trzon załogi współczesnej efektywnej organizacji tworzą pracownicy intelektualni (Sveiby, 1997), inaczej określani jako pracownicy wiedzy (Drucker, 1967; Hejduk, 2003). Ich praca w dużej mierze polega na konwersji informacji w wiedzę. Charakteryzują się oni swoistymi atrybutami (Dahooie i in., 2017; Tammelin i in., 2017) – cechuje ich między innymi: posiadanie szerokich kompetencji specjalistycznych, jak i interpersonalnych, samodzielność i niezależność w aktywności zawodowej, mobilność, nastawienie innowacyjne, koncentracja na budowaniu zasobów wiedzy unikatowej, orientacja na budowę relacji i rozległych kontaktów zawodowych oraz dzielenie się wiedzą w hermetycznych kręgach zaufania, funkcjonujących zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym, a także swoisty etos profesjonalisty, potrafiącego efektywnie wykorzystać swoje kompetencje zgodnie z zasadami obowiązującymi w określonej wspólnocie pracowników wiedzy.

Z owych charakterystyk wynika wyjątkowa pozycja, jaką zajmują specjaliści (Olsen, 2016) – skoro współczesna organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, jaką dysponują poszczególni pracownicy wiedzy, która jest ciągle wzbogacana i udostępniana przedsiębiorstwu (Zimniewicz, 2003) – jednostki te, w pełni świadome własnej wartości, są bardziej wymagające, co szczególnie komplikuje budowę systemu motywacyjnego (Morawski, 2010; Lee, Lim, 2015) i stanowi wyzwanie dla zarządzających nimi. Pracownicy intelektualni są przecież zazwyczaj w posiadaniu najcenniejszej z punktu widzenia kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji, wiedzy cichej. Ich szerokie, wykraczające poza granice przedsiębiorstwa, relacje współdziałania również stanowią nieoceniony, z punktu widzenia usieciowienia i uwikłania, atut. Stymulowanie procesu dyfuzji ich wiedzy oraz zapewnienie im optymalnych warunków do rozwoju, wyzwających postawy otwartości i dobrowolnej kooperacji ze wszystkimi interesariuszami organizacji to główne zadania stojące przed realizatorami koncepcji zarządzania wiedzą w konkretnych przedsiębiorstwach.

W odwołaniu do transferu wiedzy między specjalistami kluczowym czynnikiem jego efektywności jest koncentracja na subprocesie dzielenia się wiedzą. Jest on najistotniejszy w przypadku tej grupy pracowników jako jednostek wybitnych, gdyż dysponują oni zasobami wiedzy kluczowej, którą bardzo trudno przekazać. W kontekście profesjonalistów zawiera w sobie zarówno absorpcję, jak i desorpcję wiedzy (Kianto i in., 2019), czyli jego istotą jest wzajemna, interaktywna jej wymiana. W ich przypadku najistotniejsze są związki interpersonalne i osobiste kontakty tworzące kontekst zaufania i wzajemności (Ensign, Hébert, 2010; Du, Wang,

2019). Poszukują specyficznych, hermetycznych gron podobnych im jednostek, zawiązując wspólnoty praktyków (Butler, 2016). Poziom zaufania i nieufności wpływa bowiem na postawy i zachowania takie jak: zachowania przedsiębiorcze, zachowania na rynku pracy, zachowania relacyjne, akceptację ryzyka i zachowania kontrolne (Krot, Lewicka, 2016; Tsai, 2018). Indywidualna motywacja profesjonalistów 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 zmierzający do czerpania satysfakcji ze świadczenia pomocy. Wzajemność z kolei przejawia się przyjęciem postawy, że każdy z członków społeczności powinien pomagać innym i w odpowiedzi może oczekiwać rewanżu czy wyświadczenia przysługi (Taylor, Murthy, 2009; Al.-Busaidi, Olfman, 2016).

#### **4. Dyfuzja wiedzy profesjonalistów – doniesienia z badań wstępnych**

W kontekście nowej ekonomii na pierwszoplanową pozycję wysuwają się gałęzie przemysłu stanowiące lokomotywę gospodarki opartej na wiedzy. Jedną z nich jest sektor IT jako ściśle związany z działalnością opartą na informacjach i wiedzy (Lev, 2003), zdominowany przez rynek usług (Raport PAIIZ Sektor technologii informatycznych w Polsce 2018). W Polsce rynek pracy w usługach IT jest rynkiem pracownika (Kmiotek, Kopertyńska, 2018) – permanentny brak wykwalifikowanej kadry oraz wysoki potencjał rozwojowy (Jakubowski, Masiukiewicz, 2018) powodują specyficzne działania i postawy funkcjonujących na nim profesjonalistów. Często przedsiębiorstwa, z powodu braku odpowiednich specjalistów, przejmują pracowników z innych organizacji i nie są zainteresowane budowaniem własnej kadry od podstaw, co wiąże się z koniecznością wyższych zarobków i powoduje w konsekwencji wzrost poziomu zarobków na całym rynku (Rasińska, 2016) oraz spadek skłonności do dyfuzji wiedzy. Wskazane tendencje obowiązujące w czwartym sektorze gospodarki w Polsce stanowiły przyczynek do podjęcia badań empirycznych właśnie wśród profesjonalistów IT.

Przed przystąpieniem do pilotażowych badań empirycznych, których celem była wstępna analiza i diagnoza uwarunkowań dyfuzji wiedzy specjalistów w sektorze IT, sformułowano główne wyzwania badawcze w postaci pytania, czy przebieg cyrkulacji wiedzy uzależniony jest od tego, jakich grup agentów wiedzy dotyczy. Równocześnie wyznaczono wymiary, poddanej praktycznej weryfikacji, dyfuzji wiedzy – wskazując na przepływy wewnętrzne między profesjonalistami (a), między specjalistami a innymi pracownikami wewnątrz organizacji (b), między pracownikami wiedzy a innymi zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa (c) oraz między specjalistami w ramach relacji zewnętrznych (d).

Ogólne pytanie badawcze zostało uzupełnione o następujące pytania szczegółowe:

- Czy rodzaj wiedzy będącej przedmiotem dyfuzji determinuje dominujący w dyspersji subproces?
- Czy wymiar dyfuzji (a, b, c, d) wiedzy wpływa na dobór instrumentów jego realizacji?
- Czy płaszczyzna realizacji dyfuzji wiedzy (a, b, c, d) określa najważniejsze komponenty jego infrastruktury?

Tak postawione pytania badawcze spowodowały wyłonienie konkretnych zadań badawczych w postaci identyfikacji:

- subprocesu transferu wiedzy dominującego dla danego wymiaru (a, b, c, d) jej dyfuzji,
- stosowanych w danej grupie agentów wiedzy (a, b, c, d) metod i narzędzi wspomagających przebieg każdego z wyróżnionych subprocesów transferu wiedzy,
- preferowanych przez pracowników wiedzy warunków społecznej i technologicznej infrastruktury środowiska wiedzy w kontekście poszczególnych wymiarów dyfuzji wiedzy profesjonalnej (a, b, c, d),
- dominującego rodzaju wiedzy będącej przedmiotem poszczególnych subprocesów jej dyfuzji.

Dążąc do znalezienia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze i realizacji wyznaczonych celów badania, wykorzystano kwestionariusz ankiety, którą przeprowadzono w marcu 2020 roku. Wcześniej przeprowadzono wywiady bezpośrednie indywidualne i zogniskowany wywiad grupowy (FGI). Narzędzie badawcze składało się z 33 pytań zamkniętych. W efekcie badań (CATI oraz DYI w oparciu o CAWI) udało się uzyskać 76 kompletnie wypełnionych ankiet.

Sami badani to profesjonaliści z wyższym wykształceniem, głównie o profilu ekonomiczno-administracyjnym (33 osób – 43,4%), informatycznym (38 osób – 50%) oraz inżynierijno-technicznym (5 osób – 6,6%), reprezentujący pokolenie X (38 osób – 50%), Y (31 osób – 40,8%) i Z pracowników (7 osób – 9,2%), z ugruntowaną pozycją zawodową (15 specjalistów, 19 kierowników, 28 dyrektorów, 14 członków zarządu) i przeciętnym stażem pracy na poziomie 13 lat, w większości zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony (56 osób – 73,7%) oraz kontrakt menedżerski (12 osób – 15,8%), bądź samozatrudnieni (8 osób – 10,5%).

W poszukiwaniu argumentów weryfikujących prawdziwość sformułowanych przypuszczeń odwołano się do konkretnych odpowiedzi uzyskanych od respondentów na poszczególne pytania ankiety, za punkt wyjścia przyjmując perspektywę profesjonalistów.

Tabela 1. Rodzaj wiedzy będącej przedmiotem dyfuzji a jej subproces i wymiar

Poziom dyfuzji wiedzy		Wewnętrzna dyfuzja wiedzy		Zewnętrzna dyfuzja wiedzy	
typ wiedzy	subproces dyfuzji wiedzy	między profesjonalistami	specjaliści a inni pracownicy	między specjalistami	profesjonalności a inni pracownicy
know-how	pozyskiwanie	60,1%	42,3%	56,3%	28,2%
	udostępnianie	64,2%	56,2%	44,5%	38,2%
	rozpowszechnianie	58,4%	32,8%	42,1%	32,3%
	dzielenie się	65,8%	35,6%	56,1%	33,2%
know-who	pozyskiwanie	62,3%	58,3%	88,3%	44,2%
	udostępnianie	58,9%	54,2%	66,8%	58,4%
	rozpowszechnianie	48,5%	39,3%	76,5%	45,4%
	dzielenie się	66,3%	45,6%	65,4%	44,4%
know-what	pozyskiwanie	72,1%	73,2%	69,3%	58,4%
	udostępnianie	74,2%	75,6%	68,3%	56,3%
	rozpowszechnianie	71,8%	70,2%	67,5%	54,8%
	dzielenie się	75,4%	74,0%	70,1%	50,1%
know-why	pozyskiwanie	62,1%	43,3%	57,3%	28,2%
	udostępnianie	66,2%	58,2%	44,9%	34,8%
	rozpowszechnianie	60,4%	42,8%	44,1%	25,3%
	dzielenie się	69,8%	38,6%	58,1%	28,2%
know-when	pozyskiwanie	61,3%	57,3%	88,6%	43,2%
	udostępnianie	58,6%	54,2%	63,5%	58,8%
	rozpowszechnianie	47,5%	39,8%	70,8%	45,2%
	dzielenie się	63,3%	46,6%	68,4%	46,4%
know-where	pozyskiwanie	62,3%	58,3%	88,3%	44,8%
	udostępnianie	58,9%	54,2%	66,8%	57,4%
	rozpowszechnianie	48,5%	39,3%	76,5%	45,6%
	dzielenie się	66,3%	45,6%	65,4%	43,4%
wiedza cicha	pozyskiwanie	78,5%	65,3%	76,5%	55,3%
	udostępnianie	76,7%	63,4%	72,5%	43,4%
	rozpowszechnianie	56,4%	48,9%	50,3%	28,9%
	dzielenie się	78,9%	55,4%	65,9%	30,4%
wiedza jawna	pozyskiwanie	66,3%	65,5%	65,3%	60,4%
	udostępnianie	56,4%	55,3%	75,4%	69,4%
	rozpowszechnianie	56,2%	54,2%	54,3%	53,5%
	dzielenie się	78,8%	57,4%	68,6%	50,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Na wstępie podjęto próbę weryfikacji typów wiedzy, która stanowi obiekt poszczególnych subprocesów konstytuujących przebieg jej dyfuzji (Tabela 1). Ogólne prawidłowości, które można zauważyć, to spostrzeżenia, że:

- pracownicy wiedzy mają większą otwartość w zakresie udziału w procesach transmisji wiedzy we własnych hermetycznych gronach bez względu

na przynależność organizacyjną (średnio o 17%) (co charakterystyczne, w większym zakresie uczestniczą w wymianie wiedzy w relacjach z innymi pracownikami wiedzy organizacji zewnętrznych niż w wewnętrznej cyrkulacji wiedzy z innymi niż profesjonalistami pracownikami organizacji),

- specjaliści swobodniej uczestniczą w dyfuzji wiedzy skodyfikowanej, powtarzalnej, ogólnodostępnej (średnio o 20%) (wiedza jawna, know-when, know-where, know-who), zwłaszcza w kontekście jej wymiany z innymi niż profesjonalistami pracownikami organizacji zewnętrznych, przy czym rozumieją w tym przypadku główną rolę subprocesu udostępniania i rozpowszechniania wiedzy w zakresie kształtowania wizerunku macierzystej organizacji, nawiązywania relacji, orientacji na klienta,
- w przypadku cyrkulacji wiedzy z innymi pracownikami organizacji są bardziej zaangażowani w jej transfer wewnętrzny niż zewnętrzny (średnio o 15%), z wyjątkiem udostępniania i rozpowszechniania wiedzy jawnej, proceduralnej, czasowej (know-when, know-where, know-who),
- co do transferu wiedzy cichej, związanej z identyfikacją związków przyczynowo-skutkowych oraz znawstwem procedur i posiadaniem unikatowych kompetencji (know-how, know-why), to pracownicy wiedzy są silnie zorientowani na jej pozyskanie (średnio 68%) i wyraźnie bardziej unikają jej rozpowszechniania i niekontrolowanej transmisji (średnio 42%), zwłaszcza poza swoim gronem (średnio 35%), wykazując znamiona stosowania strategii protekcji wiedzy organizacyjnej i absorpcji wiedzy zewnętrznej (średnio 52%),
- w tych subprocesach oraz wymiarach dyfuzji wiedzy, gdzie obowiązywać może wzajemność (wiedza powtarzalna, niskokontekstowa, jawna typu know-what i know-where), częstotliwość uczestnictwa w nich jest większa (średnio o 21%), zwłaszcza w płaszczyźnie wewnętrznej.

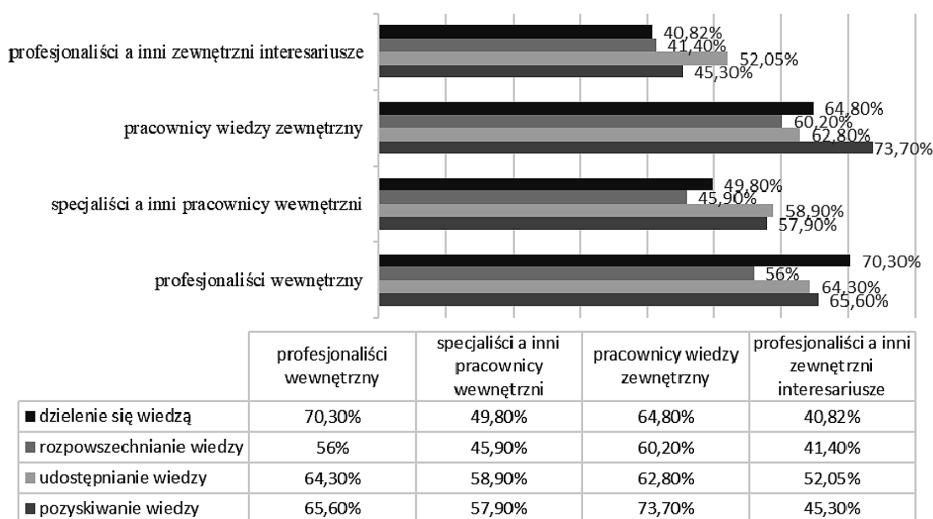
Kolejno zwrócono się do ankietowanych o wskazanie najczęściej występującego i preferowanego ich zdaniem najważniejszego dla efektywnej realizacji transferu wiedzy jednego z czterech budujących go subprocesów (Rysunek 1).

W przypadku transferu wiedzy realizowanego przez specjalistów w ich gronie wskazywali oni jako dominujący i najważniejszy dla nich subproces dzielenia się wiedzą (średnio 67,6%). Odzwierciedla to posiadanie przez profesjonalistów wysokiej świadomości co do wagi tego działania, które zmierza do kreacji nowej wiedzy, bowiem jego kanwą zwykle jest wiedza cicha (średnio 72,4% wskazań).

Symptomatyczne są również wysokie wskazania dla pozyskiwania wiedzy na bazie zewnętrznych kontaktów z innymi specjalistami (73,7%), które są emanacją charakterystycznych dla pracowników wiedzy postaw będących przejawem silnej determinacji do uczenia się na własną rękę, bezpośrednio od innych w wyniku funkcjonowania we wspólnotach praktyków (tezę tę potwierdzają także wskazane



przez nich najczęściej wykorzystywane instrumenty w pozyskiwaniu wiedzy zorientowane głównie na zasoby zewnętrzne i kontakty bezpośrednie – Tabela 2). Zauważalne jest także mniejsze ukierunkowanie na udostępnianie i rozpowszechnianie wiedzy (najniższe wskazania niemalże w każdym wymiarze dyfuzji wiedzy), brak orientacji na dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami spoza macierzystych organizacji (40,82% wskazań). Takie wyniki mogą sugerować niską motywację specjalistów w tym zakresie i przyjmowanie orientacji wiedza to władza. Dlatego zasadne wydaje się rozważenie przeprojektowania systemów motywacyjnych, tak aby stymulowały realizację tych subprocesów oraz wykorzystanie właściwych instrumentów katalizujących te działania, a tym samym prowadzących do transformacji wiedzy cichej w jawną oraz kapitału ludzkiego w strukturalny firmy. Charakterystyczna jest natomiast chęć upowszechniania wiedzy profesjonalnej pozostałym pracownikom (58,9%) oraz wyraźne zamknięcie na rozpowszechnianie wiedzy poza organizację (41,4%).



Rysunek 1. Ważność poszczególnych subprocesów transferu wiedzy a grupy agentów wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Analizując najczęściej stosowane i preferowane przez pracowników wiedzy narzędzia specyficzne dla poszczególnych subprocesów konstytuujących transfer wiedzy (Tabela 2), w pozyskiwaniu wiedzy prym wiodą specjalistyczne prezentacje oraz analiza zawartości prasy specjalistycznej, czyli instrumenty indywidualnego poziomu zdobywania wiedzy, praktycznie bez wsparcia na poziomie organizacji. Udostępnianie wiedzy zasadniczo jest realizowane poprzez zebrania i odprawy, szkolenia oraz instruktaż w miejscu pracy, co dowodzi, że specjaliści najczęściej

są nośnikiem wiedzy organizacyjnej. Rozpowszechnianie wiedzy odbywa się z kolei z zastosowaniem mediów. W dzieleniu się wiedzą profesjonalisci najczęściej stosują wspólnoty praktyków, trening pracy grupowej oraz coaching, ograniczając się zazwyczaj do hermetycznych kręgów profesjonalnych grup relacji współdziałania.

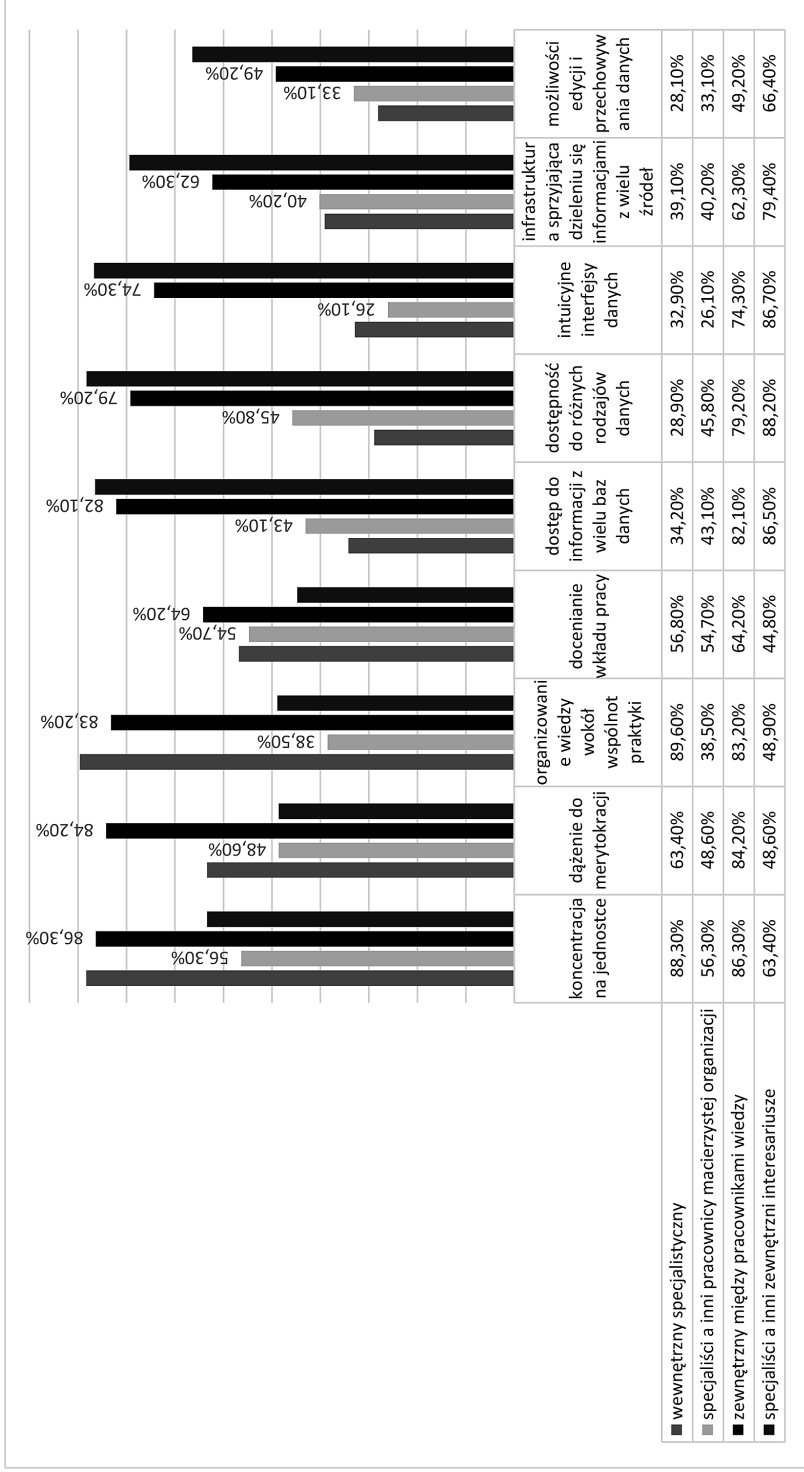
Tabela 2. Instrumenty wykorzystywane przez pracowników wiedzy w dyfuzji wiedzy

DYFUZJA WIEDZY	pozyskiwanie wiedzy		wskazania
	prezentacja		86,2%
	analiza zawartości prasy specjalistycznej		73,2%
	wykład konwersatoryjny		72,1%
	wykład konwencjonalny i problemowy		65,4%
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		63,8%
	poczta elektroniczna		62,3%
	udostępnianie wiedzy		wskazania
	zebrania i odprawy		84,3%
	szkolenia		74,2%
	instruktaż w miejscu pracy		72,5%
	udostępnianie dokumentacji technicznej		43,2%
	coaching		42,1%
	rozpowszechnianie wiedzy		wskazania
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		83,5%
	publikacje specjalistyczne na temat organizacji i jej działań		73,4%
	informacje na ogólnodostępnych stronach internetowych firmy		52,1%
	reklama produktów i organizacji		42,3%
	dzielenie się wiedzą		wskazania
	wystąpienia na seminariach, sympozjach, konferencjach		82,3%
wspólnoty praktyków		72,4%	
trening pracy grupowej		58,6%	
coaching		56,2%	
mentoring		55,3%	
zebrania i odprawy		48,3%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Agenci wiedzy tworzący różne grupy ze względu na zróżnicowanie warunków pracy wykazują także różne preferencje, co do infrastruktury środowiska wiedzy (Rysunek 2).

W podziale na warunki społecznego środowiska wiedzy i warunki technicznej infrastruktury środowiska wiedzy zdecydowanie uwarunkowania społeczne (koncentracja na jednostce, dążenie do merytokracji kosztem odrzucenia hierarchii, organizowanie wiedzy wokół wspólnot praktyki, docenianie wkładu pracy niezależnie od granic organizacyjnych i miejsca w hierarchii) są ważniejsze w przypadku realizacji procesu transferu wiedzy w wymiarze specjalistycz-



Rysunek 2. Uwarunkowania środowiska wiedzy wyznaczające optymalną infrastrukturę procesów dyfuzji wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

nym. Natomiast techniczna infrastruktura środowiska wiedzy jest istotna na poziomie profesjonalnym transferu wiedzy w kontaktach z innymi pracownikami (zarówno w wymiarze wewnętrznej, jak i zewnętrznej transmisji wiedzy). Łatwo zauważyć więc, że tam, gdzie proces transferu wiedzy opiera się na wiedzy jawnej, tam sprawdza się zaawansowana techniczna infrastruktura środowiska wiedzy. W przypadku tych poziomów transferu wiedzy, gdzie odbywa się dyfuzja wiedzy cichej, wysokokontekstowej lub strategia kreacji bądź protekcja wiedzy jest bazowa, stosowane, wymagane i preferowane są społeczne warunki środowiska wiedzy. W dyfuzji wiedzy profesjonalnej w hermetycznych gronach wspólnot praktyków kontekst społeczny relacji współdziałania zdaje się mieć dominujące znaczenie i stanowi warunek konieczny efektywnej dyfuzji wiedzy. Natomiast w przypadku transmisji wiedzy specjalistycznej poza kręgi zaufania opartego na kompetencjach i kapitale relacyjnym niezbędna jest zaawansowana infrastruktura techniczna wsparta postawami otwartości generowanymi przez adekwatny system motywacyjny.

## 5. Wnioski

Od końca XX wieku przez pryzmat orientacji na wiedzę prowadzi się rozważania na każdym poziomie analizy życia gospodarczego. Dyskusje toczą się w aspekcie globalnym, jak i gospodarki narodowej czy też z perspektywy organizacji. Co więcej, przyjmuje się, że istniejący stan rozwoju gospodarki, jej niska innowacyjność i zdolność do konkurowania są zazwyczaj następstwem niedostatecznego jej wsparcia przez wiedzę i kapitał intelektualny.

W związku z tym zarządzanie organizacjami w warunkach nowej ekonomii jest złożone. Wzrost znaczenia pracowników wiedzy i oparcie przewagi konkurencyjnej na pracy opartej na wiedzy wymusza na organizacjach zmianę optyki. Ewolucji ulega cel funkcjonowania organizacji i podstawy oceny efektywności zarządzających nimi. Odpowiedzialni za funkcjonowanie przedsiębiorstw są pośrednikami między właścicielami organizacji, jako posiadaczami jej zasobów materialnych, a pracownikami intelektualnymi stanowiącymi o poziomie kapitału ludzkiego firmy – współcześnie najcenniejszego jej zasobu. Przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa stają się kompetencje zarządzających, których głównym wyzwaniem będzie usatysfakcjonowanie działających na jej rzecz specjalistów, wyzwoleń w nich postaw kooperacyjnych przejawiających się w czynnym udziale w dyfuzji wiedzy i w konsekwencji podniesienie zdolności organizacji do rozwoju.

W nowej gospodarce opartej na wiedzy niszczona jest podstawowa umowa społeczna wzajemnej lojalności. Doświadczenie staje się coraz mniej cenne, organizacje zatrudniają pracowników z adekwatnymi do ich potrzeb kompetencjami – dlatego ci kluczowi profesjonaliści, zwykle pracownicy wiedzy – pierw-

si odchodzą z pracy, gdy tylko pojawi się sposobność. Znikają więc możliwości kariery budowanej przez całe życie, co doprowadza do rosnących nierówności. Organizacje inwestują w rozwój tych pracowników, którzy mają jak największe zdolności szybkiego uczenia się, a te zwykle warunkowane są wiedzą podstawową. Dysproporcje pomiędzy zatrudnionymi i ich zasobami wiedzy powiększają się więc w geometrycznym tempie. Efektywna dyfuzja wiedzy staje się więc warunkiem *sine qua non* zarządzania.

W odpowiedzi pracownicy kształtują swoje kompetencje niezależnie od organizacji, wykorzystując przy tym wszystkie nadarzające się okazje. Dziś każdy z zatrudnionych sam jest odpowiedzialny za ciągle doskonalenie wiedzy, nie tylko indywidualne, ale także społeczne – odbywające się w ramach sieci ekspertów i profesjonalistów, do których należy. Do lamusa odchodzi planowanie ścieżek kariery, tworzą się osobliwe i indywidualne drabiny przekrojowe, obejmujące wiele różnych przedsięwzięć i instytucji – pojawia się system tzw. zewnątrzorganizacyjnych awansów niehierarchicznych.

Jednocześnie wskazuje się konkretne dylematy i wyzwania zarządzania pracownikami nowej generacji. Podkreśla się nacisk na współpracę międzypokoleniową, tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość, konieczność przyjęcia perspektywy sieciowej, globalne pozyskiwanie pracowników czy modyfikację standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy, w postaci projektowania zadań o wysokiej autonomii i pełnym sprzężeniu zwrotnym.

Realizacja zasad „dobrego społeczeństwa” T. Piketty sugeruje, by dążyć do eliminacji nierówności społecznych wynikających z koncentracji majątków (Drabowicz, 2016). Biorąc pod uwagę fakt, iż współcześnie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy majątek koncentruje się wokół wiedzy, świadome sterowanie jej dyfuzją w zróżnicowanych grupach rynku pracy nabiera szczególnego znaczenia. Wyłaniają się bowiem nowe kategorie najcenniejszych profesjonalistów – *liquid knowledge workers* (Jha i in., 2019) i *gig-workers* (Jabagi i in., 2019).

Stąd w opracowaniu podjęto próbę uchwycenia specyfiki i identyfikacji poszczególnych wymiarów transferu wiedzy w perspektywie wyłonionych grup agentów wiedzy. Starano się, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, wyznaczyć podstawowe subprocesy transferu wiedzy realizowane przez konkretne grupy agentów wiedzy oraz wskazać wykorzystywane w ich przebiegu instrumenty i uwarunkowania dyfuzji wiedzy.

Dyskutowane wyniki należy traktować wyłącznie pogładowo, gdyż mają wyraźne ograniczenia ze względu na wielkość próby badawczej. Badania powinny być postrzegane tylko jako rozważania pilotażowe, które potwierdzają różnorodność dyspersji wiedzy w przekroju odmiennych grup agentów wiedzy i mogą uprawniać do prowadzenia właściwych, wielowymiarowych naukowych eksploracji.

Niemniej jednak dowodzą one, iż w przypadku dzielenia się wiedzą jest to subproces, który jest domeną profesjonalistów w hermetycznych kręgach wspólnot praktyków wychodzących poza ramy organizacji macierzystych. Pozyskiwanie wiedzy jest najczęściej realizowane na poziomie relacji specjalistów z innymi pracownikami – pracownicy wiedzy w praktyce są jej nośnikami, stąd sami ukierunkowani są również na jej zdobywanie od podobnych im jednostek. Udostępnianie wiedzy jest domeną specjalistów i dokonuje się podczas ich kontaktów z innymi pracownikami, zwłaszcza z wykorzystaniem różnorodnych rozwiązań medialnych. Rozpowszechnianie wiedzy z kolei to główny subproces transferu wiedzy, co do którego profesjonaliści mają najbardziej zachowawczy stosunek, obawiając się niekontrolowanej transmisji ich specyficznej, wysokokontekstowej wiedzy.

Istotnych wskazówek usprawniających i modelujących realizację subprocesu transferu wiedzy dostarczają odpowiedzi ankietowanych w postaci wytypowanych przez nich elementów infrastruktury środowiska wiedzy. Należy wypracować postawy otwartości, wzajemności, altruizmu, zwłaszcza ograniczyć skłonność do traktowania wiedzy jako władzy, i unikania ryzyka. Zaprojektowanie optymalnej dla dyfuzji wiedzy infrastruktury i strefy komfortu profesjonalistów może w istocie zwiększyć ich zaangażowanie w wymianę wiedzy (Razzaq i in., 2019) i efektywniejszą jej dyfuzję na poziomie organizacji i sieci relacji, w których macierzyste firmy są uwikłane. Należy bowiem pamiętać, że współczesny pracownik wiedzy – korporacyjny nomad, jest bardziej częścią otoczenia (społeczeństwa-wspólnoty wiedzy) niż organizacji, a wysiłki zarządzających powinny być skoncentrowane na przeciwdziałaniu negatywnym konsekwencjom tych prawidłowości.

## Bibliografia

1. Al-Busaidi K.A., Olfman L. (2017), I, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, 47(1), pp. 110-126.
2. Ali A.A., Panneersevam D.D., Paris L., Gunnasekaran A. (2019), *Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry*, „Journal of Knowledge Management”, 23(9), pp. 1806-1837.
3. Allameh S.M. (2018), *Antecedents and consequences of intellectual capital. The role of social capital, knowledge sharing and innovation*, „Journal of Intellectual Capital”, 19(5), pp. 858-874.
4. Arif M., Al Zub M., Gupta A.D., Egbu Ch., Walton R.O., Islam R. (2017), *Knowledge sharing maturity model for Jordanian construction sector*, „Engineering Construction and Architectural Management”, 24/1, pp. 170-188.
5. Butler C. (2016), *Being appropriately professional: the interaction between professionalism, ICT and knowledge transfer*, „New Technology, Work and Employment”, 31(2), pp. 132-145.

6. Dahooie J.H., Arsalan M.R.G., Shojai A.Z. (2018), *A valid and applicable measurement method for worker productivity*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, 67(9), pp. 1764-1791.
7. De Luca P., Cano Rubio M. (2019), *The curve of knowledge transfer: a theoretical model*, „Business Process Management Journal”, 25(1), pp. 10-26.
8. Dee J., Leisyte L. (2017), *Knowledge sharing and organizational change in higher education*, „The Learning Organization”, 24(5), pp. 355-365.
9. Drabowicz T. (2016), *Ruchliwość społeczna, nierówności społeczne i „dobre społeczeństwo”*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, 57, s. 67-81.
10. Du J., Wang R. (2019), *Knowledge transfer and boundary conditions. A study of SMEs in business incubation centers in China*, „New England Journal of Entrepreneurship”, 22(1), pp. 31-57.
11. Ensign P.C., Hébert L. (2010), *How Reputation Affects Knowledge Sharing Among Colleagues?*, „MIT Sloan Management Review”, Winter, pp. 79-81.
12. Gou J., Li N., Lyu T., Lyu X. (2019), *Barriers of knowledge transfer and mitigating strategies in collaborative management system implementations*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, 49(1), pp. 2-20.
13. Gwiazda A. (2015), *Nierozwiązany problem nierówności*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2(42), s. 26-43.
14. 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), pp. 492-515.
15. Jabagi N., Croteau A-M., Audebrand L.K., Marsan J. (2019), *Gig-workers' motivation: thinking beyond carrots and sticks*, „Journal of Managerial Psychology”, 34(4), pp. 192-213.
16. Jakubowski M., Masiukiewicz A. (2018), *Rynek pracy w usługach IT – przegląd*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, 59(2), s. 42-59.
17. Jha J.K., Pandey J., Varkkey B. (2019), *Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers. Moderating effects of psychological contract*, „Journal of Global Operations and Strategic Sourcing”, 12(2), pp. 225-245.
18. Kianto A., Shujahat M., Hussain S., Nawaz F., Ali M. (2019), *The impact of knowledge management on knowledge worker productivity*, „Baltic Journal of Management”, 14(2), pp. 178-197.
19. Kim Ch., Kang M., Wang T. (2016), *Influence of knowledge transfer on SNS community cohesiveness*, „Online Information Review”, 40(7), pp. 959-978, doi: 10.1108/OIR-08-2015-0258.
20. Klarl T. (2014), *Knowledge diffusion and knowledge transfer revisited: two slides of the medal*, „Journal of Evolutionary Economics”, 24(4), pp. 737-760.
21. Kmiotek K., Kopertyńska M.W. (2018), *Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych uwarunkowaniach rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 511, s. 103-113.
22. Krot K., Lewicka D. (2016), *Uwarunkowania nierówności społecznych – ujęcie modelowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 7/3 (17), s. 233-245.

23. Lee S.H.A., Lim T-M. (2015), *A study on the perception of POKM as the organizational knowledge sharing enabler „VINE”*, 45(2), pp. 292-318.
24. 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), pp. 1191-1202.
25. Lev B. (2003), *Intangible Assets Concepts and Measurements*, New York, New York University Press.
26. Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009), *Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model*, „Journal of Knowledge Management”, 13(3), pp. 118-131.
27. 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), pp. 2-14.
28. Michalak A., Zagórowski J. (2017), *Uwarunkowania transferu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 100(1972), s. 135-144.
29. Mikuła B. (2017), *Koncepcja zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w rozwoju obszarów wiejskich*, A. Krakowiak-Bal, P. Łukasik, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, U. Ziemiańczyk, s. 33-63, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
30. Olsen K.M. (2016), *The power of workers. Knowledge work and the power balance in Scandinavian countries*, „Employee Relations”, 38(3), pp. 390-405.
31. Paliszkievicz J., Svanadze S., Jikia M. (2017), *The role of knowledge management processes on organizational culture*, „Online Journal of Applied Knowledge Management”, 5(2), pp. 29-44.
32. Perechuda K. (2013), *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
33. Purgał-Popiela J. (2017), *Transfer wiedzy w warunkach ekspatriacji. Perspektywa filii zagranicznych przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa, PWE.
34. Ramadan M.B., Dahiyat S.E., Bontis N., Al-dalahmen M.A. (2017), *Intellectual capital, knowledge management and social capital within the ICT sector in Jordan*, „Journal of Intellectual Capital”, 18(2), pp. 437-462.
35. *Raport PAIIZ Sektor technologii informatycznych w Polsce 2018*, [https://4.1.6.Sektor technologii informatycznych w Polsce. Profil se.pdf](https://4.1.6.Sektor%20technologii%20informatycznych%20w%20Polsce.Profil%20se.pdf) [dostęp 23.06.2019].
36. Rasińska A. (2016), *Polska jako centrum outsourcingu IT, a brak wystarczającej liczby programistów w kraju* Informacja Prasowa Transition Technologies. [https://www.ft.com.pl/images/files/informacje-prasowe/2016\\_02\\_18.pdf](https://www.ft.com.pl/images/files/informacje-prasowe/2016_02_18.pdf) [dostęp 29.04.2020].
37. Razaq S., Shujahat M., Hussain S., Nawaz F., Wang M., Ali M., Tehssen S. (2019), *Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. The neglected role of knowledge management in the public sector*, „Business Process Management Journal”, 25(5), pp. 923-947.
38. Ren X., Yan Z., Wang Z., He J. (2019), *Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective*, „Management Decision”.
39. Rosiński J. (2013), *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



40. Rudawska A. (2020), *Knowledge Sharing and Creativity: Individual and Organizational Perspective*, [w:] *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0*, A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (red.), pp. 107-121, Springer Proceedings in Business and Economics, Cham, Springer Nature Switzerland AG.
41. Secundo C., Toma A., Schiuma G., Passiante G. (2019), *Knowledge transfer in open innovation. A classification framework for healthcare ecosystems*, „Business Process Management Journal”, 25(1), pp. 144-163.
42. Sinell A., Iffländer V., Muschner A. (2017), *Uncovering transfer – a cross national comparative analysis*, „European Journal of Innovation Management”, 20(4).
43. Solarczyk-Ambrozik E. (2018), *Dynamika zmian w obszarze pracy a rozwój studiów kariery*, „Studia Edukacyjne”, 47, s. 49-68.
44. Tammelin M., Koivunen T., Saari T. (2017), *Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy*, „International Journal of Sociology and Social Policy”, 37(9/10), pp. 591-604.
45. Taylor E.Z., Murthy U.S. (2009), *Knowledge sharing among accounting academics in an electronic network of practice*, „Accounting Horizons”, 23(2), pp. 151-179.
46. Thurow L.C. (2006), *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Gliwice, Helion.
47. Tsai S. (2018), *Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, 22(8), pp. 1712-1735.
48. Tworek K., Walecka-Jankowska K., Martan J. (2016), *Komplementarny wpływ technologii informacyjnych i zarządzania wiedzą na innowacyjność organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 88(1948), s. 351-360.
49. Yasir M., Majid A. (2017), *Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing. Is trust a missing link in SMEs of emerging economies?*, „World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development”, 13(1), pp. 16-33.
50. Zając A. (2013), *Stan i znaczenie kapitału ludzkiego oraz społecznego w cywilizacji wiedzy*, Rzeszów, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
51. Zhang Y., Li X., Aziz-alaoui M.A., Bertelle C., Guan J., Zhou S. (2016), *Knowledge diffusion in complex networks*, „Concurrency and Computation: Practice and Experience, Special Issue Paper”, 1-13.
52. Zhang Z. (2018), *Organizational culture and knowledge sharing: design of incentives and business processes*, „Business Process Management Journal”, 24(2), pp. 384-399.
53. Zhao Y., Zhang X., Wang J., Zhang K., Ordóñez de Pablos P. (2020), *How do features of social media influence knowledge sharing? An ambient awareness perspective*, „Journal of Knowledge Management” [dostęp 11.03.2020].