



Anna Słocińska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania
slocinska@wp.pl

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ JAKO ISTOTNA KOMPETENCJA PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Opracowanie podejmuje próbę wykazania znaczenia dzielenia się wiedzą jako specyficznej kompetencji społecznej ważnej zarówno dla rozwoju jednostki, jak i całej organizacji. W tekście przedstawiono także wybrane wyniki badań zrealizowanych przez autorkę, odnoszących się do uwarunkowań omawianych zachowań pracowniczych. Choć stanowiły one nieodzowny element rozwoju ludzkiej cywilizacji, ich znaczenie rośnie wraz ze wzrostem znaczenia i dostępności wiedzy we współczesnej gospodarce. Zachowania te są jednak silnie powiązane z umiejętnościami społecznymi pracowników i jako takie są wysoko cenione i poszukiwane na rynku pracy, warunkują również sukces jednostki w kontekście zawodowym. Dlatego też dzielenie się wiedzą, które wiąże się z pracą zespołową, komunikacją i ciągłym uczeniem się jednostki, wydaje się istotną i cenioną kompetencją na współczesnym rynku pracy.

Słowa kluczowe: wiedza, dzielenie się wiedzą, kompetencje.

Wprowadzenie

Współcześnie obserwujemy rosnące znaczenie wiedzy jako czynnika rozwoju osobistego, organizacyjnego, ale także rozwoju społeczeństw. Stawia się ją w szeregu obok ziemi, kapitału i pracy traktowanych jako główne czynniki produkcji [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 23]. Współczesne przemiany cywilizacyjne, społeczne i technologiczne sprawiają, że wiedza ulega demokratyzacji, staje się dostępna dla szerokich grup społecznych w bardzo krótkim czasie. Nie do przecenienia dla tego procesu jest znaczenie Internetu i innych narzędzi pozwalających na generowanie i przechowywanie olbrzymich ilości informacji. Należy jednak podkreślić, iż w analizie problematyki wiedzy i zarządzania nią wyróżnia

się cztery podstawowe kategorie pojęciowe, do których zalicza się: dane, informacje, wiedzę i metawiedzę (rozumianą jako mądrość). O ile dwie pierwsze kategorie podlegają zasadom zarządzania i mogą być traktowane mechanistycznie jako zasób, o tyle dwie kolejne – wiedza i metawiedza – reprezentują złożoną problematykę, która winna być analizowana wielopłaszczyznowo. Dane zinterpretowane w konkretnym kontekście zwane są informacjami, te zaś, wykorzystane (zastosowane) w pewnym obszarze działalności człowieka, zyskują miano wiedzy [Probst, Raub i Romhardt, 2004, s. 27]. Mądrość zaś objawia się poprzez samoświadomość posiadanej wiedzy i jej braku oraz ciągłe poszukiwanie wiedzy nowej i podawanie w wątpliwość prawdziwości i kompleksowości wiedzy już posiadanej [Fazlagić, 2004].

Należy jednak podkreślić, że „ludzie nie zdobywają wiedzy w sposób pasywny; oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy” [Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 23]. W takim rozumieniu wiedza jest zawsze zależna od kontekstu i wiąże się z aktywną postawą człowieka, nawet jeżeli ma ona charakter jedynie mentalny, a nie jest działaniem samym w sobie. Przepływy wiedzy przejawiające się w zachowaniach pracowników w postaci dzielenia się wiedzą stają zatem wobec wyzwań, do których należą:

- uświadomienie sobie przez pracownika zakresu posiadanej wiedzy,
- umiejętność jej zwerbalizowania i przekazania,
- gotowość do dzielenia wybranego obszaru posiadanej wiedzy z innymi pracownikami.

Wspomniane bariery wymagają od pracowników posiadania zespołu specyficznych umiejętności. Celem opracowania jest zatem wskazanie złożoności zagadnienia dzielenia się wiedzą. Jako główne założenie badawcze przyjęto, iż ze względu na rosnące znaczenie wiedzy dzielenie się nią winno być traktowane jako specyficzny rodzaj kompetencji pracowniczych.

Opracowanie w zasadniczej części przedstawia wyniki badań ankietowych dotyczących problematyki dzielenia się wiedzą między pracownikami.

1. Kompetencje pracownicze jako element współczesnego rynku pracy

Pojęcie kompetencji stanowi przedmiot zainteresowania wielu obszarów nauki i w związku z tym jest różnie interpretowane. W naukach o zarządzaniu rozumienie kompetencji jest dwojakie: jako właściwości stanowiska pracy lub jako właściwości człowieka [Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 170]. W pierwszym ro-

zumieniu kompetencje stają się odzwierciedleniem pewnego zakresu uprawnień do podejmowania decyzji lub też do realizacji określonych zadań [Ratajczak, 2007, s. 83]. Jednak kompetencje mogą być także definiowane jako suma „ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń siebie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy” [Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 169] lub, jak wskazuje inna definicja, kompetencje „dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech, osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w ramach przedsiębiorstwa” [Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 169]. Z perspektywy analizowanej w opracowaniu problematyki druga z przytoczonych definicji wydaje się najbardziej adekwatna, ponieważ akcentuje nie tyle „stan posiadania” pracownika, co jego zdolność do wykorzystania posiadanego potencjału, czyli przetworzenia go na konkretne zachowania i działania [Iżycka i Marszałek, 2011, s. 19].

Kompetencje wykorzystywane są w praktyce zarządzania do organizacji spójnych procesów decyzyjnych w zakresie gospodarowania czynnikiem ludzkim w celu realizacji celów organizacji. Jednocześnie pozwalają na uwzględnienie w obsadzaniu stanowisk zespołu cech wychodzących daleko poza kategorie kwalifikacji [Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 168].

Od wielu lat można zaobserwować trend wskazujący na wzrost znaczenia kompetencji w procesie poszukiwania pracowników, zagadnienia zatrudnialności (*employability*) [Marzec, 2010] i dostosowania systemów kształcenia do wymogów zgłaszanych przez rynek pracy. Dla potrzeb określania profili kompetencyjnych pracowników i kandydatów na pracowników kompetencje dzieli się na wiele kategorii. Wśród tych najbardziej pożądanых na współczesnym rynku pracy wymienia się m.in. [Coll i Zegwaard, 2006]: pracę zespołową i współpracę, nawiązywanie relacji, myślenie twórcze, kreatywność, zmysł organizacyjny, umiejętność wpływania na inne jednostki, stymulowanie rozwoju innych ludzi, zaangażowanie organizacyjne czy chociażby możliwość i chęć uczenia się. Kompetencje te zbieżne są z wytycznymi krajowymi i europejskimi w zakresie kształcenia podkreślającymi konieczność uczenia się przez całe życie [Rajchel, 2013].

Kształtowanie najbardziej pożądanых na rynku pracy kompetencji powinno być ujmowane przez programy nauczania i doradztwo zawodowe. Jednak procesy systemowego kształcenia, ze względu na rozbudowane w czasie działania, nie w pełni odpowiadają bieżącym potrzebom pracodawców, stąd organizacje poszukują bardziej elastycznych i szybszych dróg podnoszenia zdolności pracowników do realizacji wyznaczonych celów. Dzielenie się wiedzą między pracownikami zdaje się odpowiedzią na tego typu wyzwania rynku pracy. Po-

zwala rozwijać personel, a w konsekwencji całą organizację, w sposób najbardziej zbliżony do potrzeb pracodawcy przy znikomych nakładach finansowych. Na szczególną uwagę zasługuje tu rola pracowników o znaczącym stażu pracy, którzy stają się naturalnym źródłem wiedzy organizacyjnej i stanowiskowej dla młodszych kolegów.

2. Uwarunkowania dzielenia się wiedzą

Przeptywy wiedzy między pracownikami mogą być analizowane w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich skupia się na zdobywaniu i odtwarzaniu wiedzy będącej w posiadaniu pracowników i kodowaniu jej w sposób umożliwiający wykorzystanie przez innych członków organizacji. Drugi wymiar przepływów wiedzy to koncentracja na takiej wymianie wiedzy, której celem jest wzajemne stymulowanie kreatywności, otwieranie nowych możliwości wykorzystania tego zasobu, czyli tworzenie wiedzy nowej. Oba te wymiary funkcjonują jednocześnie i są względem siebie uzupełniające [Słocińska, 2013, s. 72-73].

W literaturze podkreśla się, iż obecnie w organizacjach promowane jest takie zachowanie pracownika, który świadomie zarządza sobą [Kozusznik, 2007, s. 136] w oparciu o „naturalne źródła wiedzy” [termin zaczerpnięty z: Jacko, 2013] rozumiane jako zmysły i rozum – czyli elementy dostępne dla każdego zdrowego człowieka. Szczególna rola przypada tu kompetencjom społecznym, które warunkują wykorzystanie tzw. kompetencji „twardych”, utożsamianych z wiedzą specjalistyczną [Smółka, 2008, s. 15-19]. Jednakże wiedza pojmowana jest znacznie szerzej, stąd też jej przekazywanie napotyka na wiele przeszkód. Mowa tu przede wszystkim o wiedzy typu „wiem, jak coś robić” lub „wiem, jak coś jest robione”, która jest wiedzą nienazwaną, często nawet nieświadomioną i niedającą się łatwo zwerbalizować. Jej przekazywanie wiąże się z wykorzystaniem języka metafor, analogii i przenośni pozwalających nazwać to, co trudno uchwytnie [Słocińska, 2012]. Również motywy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą są złożone, począwszy od altruizmu, zaufania, reguły wzajemności, aż po chęć budowania własnego wizerunku eksperta i specjalisty [Słocińska, 2010]. Zdolność i gotowość do dzielenia się wiedzą stanowi wypadkową predyspozycji osobowościowych, umiejętności interpersonalnych, doświadczeń życiowych i zawodowych, uwarunkowań społeczno-kulturowych i stanowi rodzaj złożonej kompetencji społecznej.

3. Dzielenie się wiedzą jako specyficzny rodzaj zachowań organizacyjnych – wyniki badań

Opracowanie prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r., mających na celu pozyskanie opinii pracowników na temat procesów wymiany wiedzy wewnątrz organizacji. Do badania wylosowano 1200 aktywnych zawodowo pracowników z województw: śląskiego, małopolskiego, łódzkiego i mazowieckiego, pracujących w organizacjach o różnej wielkości pod względem liczby zatrudnionych osób. Otrzymano 883 prawidłowo wypełnione ankiety. W doborze do próby zastosowano metodę bez zwracania. Do sprawdzenia założenia dotyczące losowego charakteru próby zastosowano test serii losowości próby, w którym sprawdzano hipotezę zerową, że próba ma charakter losowy, wobec hipotezy alternatywnej, która mówi, iż próba nie ma charakteru losowego [Domański, 1990]. Dla tak wylosowanej próby na poziomie istotności $\alpha = 0,05$ nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że próba ma charakter losowy ($p > 0,05$), zatem można było przyjąć założenie o losowości próby. Wśród respondentów kobiety stanowiły 48,47%, natomiast mężczyźni 51,53% badanych (tabela 1). Ankietowani charakteryzowali się zróżnicowanym wiekiem i stażem pracy.

Tabela 1. Charakterystyka badanej grupy

Cechy badanej grupy	Liczba	%
Płeć		
kobiety	428	48,47
mężczyźni	455	51,53
suma	883	100,00
Wiek		
do 24	300	33,98
25-34	232	26,27
35-44	166	18,80
45-54	128	14,50
55 i więcej	57	6,46
suma	883	100,00
Staż pracy		
do 1 roku	145	16,42
2-5 lat	300	33,98
6-15 lat	213	24,12
16-25lat	145	16,42
26 i więcej	80	9,06
suma	883	100,00
Rozmiar organizacji (na podstawie liczby zatrudnionych)		
duża	187	21,18
średnia	244	27,63
mała	251	28,43
mikro	201	22,76
suma	883	100,00

Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie poziomu zgodności z listą stwierdzeń odnoszących się do problematyki dzielenia się wiedzą (tabela 2).

Tabela 2. Oceny pracowników dotyczące dzielenia się wiedzą (w %)

Stwierdzenie	1*	2*	3*	4*	5*	Brak wskazań	Ogółem
Aby wykonywać swoje zadania w pracy, muszę samodzielnie poszukiwać niezbędnych informacji	16,76	28,65	18,35	25,59	10,31	0,34	100,00
Moi współpracownicy posiadają wiedzę, którą chciałbym pozyskać	16,08	31,26	22,76	18,80	7,13	3,96	100,00
Jest to wiedza typu: wiem, „co” robić	21,29	35,90	20,50	13,82	7,13	1,36	100,00
Jest to wiedza typu: wiem, „jak coś się robi”	21,29	37,03	19,71	14,50	6,34	1,13	100,00
Jest to wiedza typu: wiem, „po co się coś robi”	18,80	33,64	22,54	14,61	8,95	1,47	100,00
Jest to wiedza typu: wiem, „gdzie” szukać informacji	21,29	33,86	20,95	15,40	6,80	1,70	100,00
Jest to wiedza typu: znam osoby, które posiadają niezbędne informacje	23,22	32,96	21,63	14,16	5,78	2,27	100,00
Jest to wiedza typu: potrafię robić „stare” rzeczy w „nowy”, lepszy sposób	18,69	31,14	25,71	15,52	6,91	2,04	100,00
Jest to wiedza typu: wiem, „kto” może udzielić wskazówek pomocnych w realizacji zadania	23,44	36,01	19,71	12,91	6,23	1,70	100,00
Jest to wiedza typu: mam „dobre układy” ze współpracownikami	24,46	32,16	22,31	12,34	6,68	2,04	100,00
Współpracownicy dzielą się wiedzą pod warunkiem, że inni też mogą im przekazać wiedzę	14,16	28,88	29,56	20,27	6,80	0,34	100,00
Koledzy dzielą się wiedzą, bo dobrze mieć wśród współpracowników „dług wdzięczności”	12,12	27,63	30,69	17,67	11,55	0,34	100,00
Koledzy dzielą się wiedzą, bo w ten sposób tworzą wizerunek siebie jako eksperta, osoby kompetentnej	19,25	34,54	25,48	13,36	7,25	0,11	100,00
Współpracownicy dzielą się wiedzą, bo lubią pomagać innym	15,18	36,35	26,61	14,61	7,13	0,11	100,00
Współpracownicy dzielą się wiedzą, ponieważ dzięki temu wszyscy mogą sprawniej i szybciej pracować	21,63	39,18	22,31	12,00	4,53	0,34	100,00
Wiedza to moja własność, którą muszę chronić	18,12	21,97	23,67	23,10	13,02	0,11	100,00
Nie dzielę się wiedzą, bo boję się, że stanę się niepotrzebny i ktoś inny mnie zastąpi	11,10	18,01	16,31	27,41	26,95	0,23	100,00
W mojej pracy mam poczucie, że z błędów też można się nauczyć	27,18	38,17	17,55	10,42	6,46	0,23	100,00
W mojej pracy mam poczucie, że mogę próbować robić „stare” rzeczy w „nowy” sposób	19,37	31,03	25,59	16,08	7,81	0,11	100,00
W mojej pracy wolno mi popełniać błędy	13,82	24,01	20,27	23,78	18,12	0,00	100,00

* 1 oznacza – w pełni się zgadzam; 2 – raczej się zgadzam, 3 – nie mam opinii na ten temat; 4 – raczej się nie zgadzam, 5 – zupełnie się nie zgadzam.

Wyniki badań wskazują, iż ponad 45% badanych potwierdza, że w swojej pracy muszą być bardzo samodzielni i w kwestii wykonywanych zadań muszą polegać na własnej zaradności w poszukiwaniu wiedzy i informacji niezbędnych do realizacji powierzonych im obowiązków. Podobna grupa badanych uważa, iż ich współpracownicy (przełożeni, koleżanki i koledzy z pracy) posiadają interesującą dla nich wiedzę. Za najbardziej atrakcyjną ankietowani uznają wiedzę typu „wiem, kto może udzielić wskazówek pomocnych w realizacji zadania” – 59,45% odpowiedzi pozytywnych. Na drugim miejscu znalazła się wiedza typu „wiem, jak coś się robi”, na trzecim zaś wiedza typu – „wiem, co robić”. Respondenci niemal na równi oceniają atrakcyjność wiedzy typu „znam osoby, które posiadają niezbędne informacje” oraz „mam dobre układy” ze współpracownikami” (odpowiednio 56,18% oraz 56,62%). Zdecydowanie najmniej atrakcyjną dla badanych okazuje się wiedza typu potrafię robić „stare” rzeczy w „nowy”, lepszy sposób. Z powyższego wynika, iż ważna jest nie tylko wiedza sama w sobie, ale także wiedza na temat jej lokalizacji. Autorka wprowadza tu pojęcie tzw. organizacyjnych bibliotekarzy wiedzy [Słocińska, 2011], czyli pracowników będących nieformalnymi „centrami wiedzy”. Wiedzą oni, gdzie można znaleźć dane, informacje lub wiedzę niezbędną do rozwiązania konkretnego problemu. Istotne jest, iż pracownicy ci mogą w strukturach organizacyjnych zajmować różne poziomy i reprezentować różne obszary funkcyjne.

Interesujące i zatrważające jednocześnie jest, iż niemal 60% ankietowanych wskazuje, że poszukuje u współpracowników odpowiedzi na pytanie „co robić”; oznacza to, że nie otrzymują oni klarownych poleceń odnośnie do realizowanych zadań. W tej sytuacji trudno zdiagnozować, czy posiadane przez nich kompetencje są adekwatne do zajmowanych przez nich stanowisk, a z drugiej strony trudne jest również podejmowanie jakichkolwiek działań w zakresie niwelowania tych deficytów.

W odniesieniu do motywów, jakie kierują pracownikami w procesie dzielenia się wiedzą, na pierwsze miejsce wysuwa się świadomość, że dzięki wymianie wiedzy można sprawniej i szybciej pracować (60,81% opinii pozytywnych). Jako drugi z ważnych motywów tego typu zachowania wskazuje się chęć budowania przez pracowników swojego własnego wizerunku jako osoby posiadającej wiedzę ekspercką, specjalistyczną. Jako trzeci z motywów respondenci wskazywali altruizm, czyli chęć niesienia pomocy innym (51,53%). Traktowanie wiedzy jako specyficznego „towaru”, który można wymieniać na inny na drodze natychmiastowej transakcji lub transakcji odroczonej („dług wdzięczności”) było wskazywane relatywnie najrzadziej przez badanych jako motyw dzielenia się wiedzą. Niewątpliwie wątek sprawnościowy i altruistyczny w dzieleniu się wie-

dzą stanowią grupę motywatorów pozytywnych, bo niewymagających od organizacji dodatkowych działań z zakresu stymulowania tego typu zachowań. Są wyrazem świadomego funkcjonowania pracowników w strukturach organizacyjnych i w społecznym środowisku pracy.

Interesujące wydaje się, że aż 40% badanych traktuje wiedzę jako własność, unikatowy zasób, który należy chronić, a jednocześnie jedynie 29,11% respondentów potwierdza, iż nie dzieli się wiedzą z innymi pracownikami z obawy, że ci mogą ich zastąpić na stanowisku pracy. Wynika to zapewne ze sposobu, w jaki definiuje się wiedzę, potocznie utożsamiając ją jedynie z informacjami lub zawężając jej znaczenie tylko do wiedzy technicznej – stanowiskowej.

Z perspektywy tworzenia nowej wiedzy organizacyjnej interesujące są wypowiedzi pracowników na temat możliwości popełniania błędów. Proces internalizowania wiedzy [Makselon, 2007, s. 159] jest finalnym elementem procesów wymiany wiedzy. Na tym etapie następuje transformacja wiedzy jawnej w ukrytą [Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 19-20]. Dzieje się tak z powodu doświadczania wiedzy nowej, eksperymentowania z nią i wykorzystania w praktyce, często w zupełnie nowych obszarach [Słocińska, 2014].

Etap eksperymentowania i testowania wiedzy nowej obciążony jest prawdopodobieństwem popełniania błędów, które są jednak niezbędne dla rozwoju pracownika. Respondenci w większości deklarują poczucie, że z błędów można się nauczyć oraz że mogą oni próbować robić „stare” rzeczy w „nowy” sposób (odpowiednio 65,35% i 50,40%). Jednak jedynie 37,83% badanych jest przekonanych, że w ich pracy wolno im popełniać błędy. Z powyższego wynika, iż pracownicy rozumieją potrzebę eksperymentowania i doświadczania wiedzy nowej w środowisku pracy, mimo to nie mogą tej wiedzy wykorzystać w praktyce, ponieważ pracodawcy nie dopuszczają tego typu ryzyka.

Podsumowanie

W dobie rosnącego znaczenia współpracy i pracy zespołowej dzielenie się wiedzą stanowi ważny czynnik warunkujący rozwój organizacji. Wymiana wiedzy między pracownikami to niskonakładowy sposób na podnoszenie kompetencji pracowniczych. Jednocześnie należy zaznaczyć, że dzielenie się wiedzą to zawsze proces zachodzący między ludźmi – *people-to-people process* [Liyanage i in., 2009], zatem znaczenia nabiera zrozumienie mechanizmów, jakie sterują wymianą wiedzy. Według Davenporta i Prusaka [2000, s. 30] wiedza ma swoich sprzedawców i nabywców, a także pośredników transakcji wymiany i pozyski-

wania wiedzy. W opinii wspomnianych autorów ludzie dzielą się wiedzą, ponieważ w ten sposób zaspokajają swoje podstawowe potrzeby i oczekiwania w tym zakresie. W takim rozumieniu jest to typ zachowania, który może być wzmacniany i stymulowany przy użyciu dostępnych narzędzi motywacyjnych. Proces ten jest o tyle dla organizacji łatwiejszy, iż jest to całkiem naturalny i zrozumiały dla pracowników sposób postępowania, sprzyjający rozwojowi i efektywności działania. Potwierdzają to wyniki badań. Aby jednak wymiana wiedzy zakończyła się przyrostem wiedzy, w tym wiedzy nowej, niezbędny jest etap zinternalizowania wiedzy połączony z jej wykorzystaniem w codziennych działaniach organizacyjnych. W tym zakresie organizacje winny wspierać eksperymentowanie jako formę rozwijania kreatywności i innowacyjności pracowników.

Samo dzielenie się wiedzą jest formą kompetencji społecznych i może być kształtowane na wiele sposobów, m.in. poprzez rozwijanie umiejętności: nawiązywania i podtrzymywania relacji, posługiwania się językiem, kooperacji i pracy zespołowej, a także rozumienia pełnionych ról zawodowych. Problem ten jest o tyle istotny, że pojawiające się na obecnym rynku pracy pokolenie Y wykazuje znaczne deficyty w tym zakresie. Potwierdzają to zarówno wypowiedzi praktyków zarządzania (opinie kadry menedżerskiej), jak i wybrane wyniki badań [Jurek, 2014, s. 134-14]. Niewątpliwie zagadnienie to wymaga dalszych badań.

Literatura

- Coll R., Zegwaard K.E. (2006), *Perceptions of Desirable Graduate Competencies for Science and Technology New Graduates*, „Research in Science & Technological Education”, Vol. 24, No. 1.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Domański C. (1990), *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa.
- Fazlagić A. (2004), *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy kontekst dla ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Iżycka H., Marszałek A. (2011), *Europejska klasyfikacja umiejętności/kompetencji, kwalifikacji i zawodów ESCO jako instrument wspomagający dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, <http://psz.praca.gov.pl/documents/10828/1095794/Klasyfikacja%20ESCO.pdf/0b835fbc-0c8a-47d4-99db-75fee6f30687?t=1415873133000> (dostęp: 10.06.2015).
- Jacko J.F. (2013), *Filozofia a kompetencje zarządcze* [w:] T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Jurek Ł. (2014), *Pracownicy z pokolenia Y: silne i słabe strony* [w:] M. Makuch (red.), *Współczesny rynek pracy. Zatrudnienie i bezrobocie w XXI w.*, Wydawnictwo CEdu Sp. z o.o, Wrocław.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Kożusznik B. (2007), *Zespół pracowniczy wobec wyzwań nowych modeli organizacji* [w:] M. Gornik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, UŚ, Katowice.
- Liyanage Ch., Elhag T., Ballal T., Li Q. (2009), *Knowledge Communication and Translation – a Transfer Knowledge Model*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 13, No. 3.
- Makselon B. (2007), *Zarządzanie wiedzą w organizacji* [w:] B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, UŚ, Katowice.
- Marzec I., (2010), *Zatrudnialność jako czynnik bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na współczesnym rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(6).
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rajchel A. (2013), „*Nauka kluczem do sukcesu*” – Program rozwojowy liceów ogólnokształcących Opola i jego wpływ na wybory zawodowe młodzieży, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 161.
- Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Słocińska A. (2010), *Czynniki kształtujące postawy pracownicze sprzyjające przepływowi wiedzy i innowacyjności* [w:] A. Pabian (red.), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Słocińska A. (2011), *Importance of Manager as a Facilitator to the Processes of Knowledge Exchange* [w:] F. Bylok, L. Cichobłaziński (eds.), *People and the Value of an Organization*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Słocińska A. (2012), *Dzielenie się wiedzą jako podstawowa kompetencja organizacji struktur sieciowych*, „Management”, Vol. 16, No. 1.
- Słocińska A. (2013), *Procesy dzielenia się wiedzą jako warunek rozwoju współczesnych organizacji* [w:] A. Czech, A. Szpilt (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, UE w Katowicach, Katowice.
- Słocińska A. (2014), *Work Teams as a Source of Organizational Knowledge* [w:] F. Bylok, I. Ubreziova, L. Cichobłaziński (eds.), *Management and Managers Facing Challenges of the 21st Century. Theoretical Background and Practical Applications*, Szent Istvan Egyetem Kiado Nonprofit Kft., Godollo.

Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Zbiegień-Maciąg L. (red.) (2006), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

SHARING KNOWLEDGE AS AN IMPORTANT WORKERS COMPETENCE

Summary: This paper presents the problem of a specific type of employee behavior which is sharing knowledge. The motives of this type of behavior are varied. Sharing knowledge behavior is manifestation of a specific relationship to work, understood in the context of cooperation and building a network of relationships in the workplace, on the other hand, in the era of building a knowledge-based society itself constitutes a kind of employee's competence sought in the labour market. The main part of the article was devoted to the presentation of the research results based on surveys carried out to analyze the behavior of employees related to knowledge sharing.

Keywords: knowledge, knowledge sparing behavior, competencies.