

EWA KROK

Uniwersytet Szczeciński

TECHNOLOGIA INFORMATYCZNA JAKO CZYNNIK MOTYWUJĄCY DO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W SZPITALU

Przywołując wyniki wielu badań empirycznych, w artykule, na tle innych czynników, oceniono wpływ narzędzi informatycznych dostępnych w organizacji w celu ułatwiania wymiany wiedzy na poziom zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą.

Wprowadzenie

W społeczeństwie informacyjnym dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania każdej organizacji.

Potencjalne korzyści, jakie odnosi organizacja, gdy jej pracownicy chętnie wymieniają się wiedzą, to przede wszystkim:

- łatwiejsze gromadzenie doświadczenia i *know how*, co prowadzi do wzrostu wiedzy organizacyjnej;
- ograniczenie niebezpieczeństwa posiadania tzw. pracowników niezastąpionych, których zwolnienie prowadzi do kryzysu w organizacji;

- możliwość szybszego reagowania na potrzeby klientów;
- poprawa jakości realizowanych zadań;
- pełniejsze wykorzystywanie szans i możliwości;
- podejmowanie działań innowacyjnych (w zakresie np. świadczenia usług czy tworzenia produktów).

Wynika stąd, iż dzielenie się wiedzą ma duży wpływ na sprawność i efektywność działania, co w rezultacie prowadzi do wzrostu konkurencyjności, czyli lepszej pozycji organizacji na rynku.

Profity dla organizacji są bezsprzeczne, ale co w zamian za przekazywanie swojej wiedzy innym dostanie pracownik? Jakie indywidualne korzyści odniesie z dzielenia się własną, uzyskaną niekiedy dużym nakładem czasu i/lub pieniędzy, wiedzą?

Wyzwaniem dla wielu działów personalnych jest zatem identyfikacja czynników, które determinują poziom skłonności pracowników do wymiany wiedzy. Ich znajomość pozwoli na opracowanie stosownej polityki motywującej, poprzez dobór odpowiednich metod, technik i narzędzi sprzyjających podnoszeniu poziomu zaangażowania pracownika w dzielenie się wiedzą z pozostałymi osobami w organizacji.

1. Czynniki determinujące poziom skłonności do dzielenia się wiedzą

Wśród determinantów skłonności do dzielenia się wiedzą są elementy zależne od pracownika jako jednostki, elementy zależne od wiedzy jako przedmiotu procesu oraz elementy zależne od organizacji.

Poniżej przedstawiono efekty przeglądu literatury pod kątem potencjalnych czynników warunkujących poziom skłonności do dzielenia się wiedzą. Na jego postawie wyodrębniono następujące podstawowe czynniki, mogące decydować o poziomie zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą:

1. wspierająca kultura organizacyjna [3, 7, 8, 9, 14, 17, 18, 19, 23], w związku z przedmiotem badania rozumiana jako:
 - brak lęku o rozwój kariery czy utratę pozycji,
 - atmosfera, środowisko pracy, w którym pracownicy dobrze się czują,
 - poczucie przynależności do grupy lub zespołu,
 - brak niezdrowej konkurencji między pracownikami i działami,

- właściwe relacje i stosunki międzyludzkie zarówno wśród współpracowników równych szczeblem, jak i na linii przełożony – podwładny,
- umożliwianie pracownikowi rozwoju i samorealizacji;
- odwzajemnianie [3, 6];
- zaufanie odnośnie do właściwego wykorzystania wiedzy [2, 9, 12, 16, 21, 23];
- nagradzanie zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą [3, 6, 9, 14, 23];
- **narzędzia informatyczne ułatwiające i usprawniające wymianę wiedzy [1, 11, 19, 20, 22];**
- integracja idei dzielenia się wiedzą ze strategią biznesową [6, 14];
- zaangażowanie zarządu;
- bezpośrednie wsparcie i „przykład z góry” [14, 19];
- zapewnianie czasu i stwarzanie okazji do przekazywania wiedzy [8, 9, 23];
- indywidualne cechy osobowości pracownika, w tym w szczególności optymizm, bezinteresowność, zgodność, sumienność, otwarcie na doświadczenia [3, 4, 5];
- typ wiedzy determinujący możliwości i czas jej przekazania [5, 13];
- koszt przyswojenia wiedzy [6];
- względna i bezwzględna wartość przekazywanej wiedzy [10].

Przy prowadzeniu badań nad wpływem poszczególnych czynników na poziom skłonności do dzielenia się wiedzą należy uwzględnić również takie cechy pracownika jak wiek, płeć, wykształcenie, staż pracy i stanowisko, a ze strony organizacji jej wielkość, branżę i strukturę.

2. Technologie informatyczne w dzieleniu się wiedzą

Można przypuszczać, iż skłonność pracownika do dzielenia się wiedzą będzie większa w momencie, gdy będzie on dysponował odpowiednimi narzędziami ułatwiającymi przekazywanie wiedzy. Chodzi tu o wszelkiego rodzaju wsparcie technologiczne i wykorzystanie narzędzi informatycznych pozwalających na komunikację oraz wymianę informacji i wiedzy.

W tabeli 1 przedstawiono przykładowe technologie mogące usprawniać dzielenie się wiedzą, z podziałem na komponenty i zintegrowane aplikacje.

Tabela 1

Technologie wspierające dzielenie się wiedzą

Technologie wspierające dzielenie się wiedzą	
komponenty infrastruktury	aplikacje
– Internet/Intranet	– systemy zarządzania dokumentami
– bazy danych	– systemy zarządzania treścią
– hurtownie danych	– systemy pracy grupowej
komponenty technologii wiedzy	– systemy e-learningu
– metody statystyczne	– systemy wspierające zarządzanie projektami
– metody sztucznej inteligencji	– wszelkie inne aplikacje biznesowe mogące wspierać systemy zarządzania wiedzą, np. BI, SCM, CRM, ERP.
– systemy ekspertowe	portale wykorzystujące ww. aplikacje

Źródło: opracowanie własne.

Nie wystarczy samo skonfigurowanie kanałów komunikacyjnych czy zainstalowanie i oddanie do dyspozycji pracowników narzędzia informatycznego. Bardzo istotne jest:

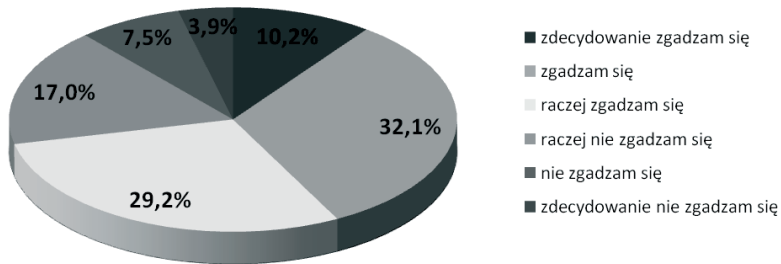
- poinformowanie pracowników o nowych możliwościach dostępu do wiedzy i wymiany wiedzy;
- wyjaśnienie pracownikom, iż organizacji zależy, aby z nich korzystali;
- uświadomienie celu, jakiemu ma służyć ich wykorzystywanie;
- zapewnienie dogodnego dostępu;
- gwarancja prostoty i łatwości obsługi oraz zapewnienie szkoleń, by mieć pewność, że wykorzystywanie danej technologii nie sprawia pracownikowi problemu;
- dbałość o jakość i stopień przydatności treści, np. zasobów banku wiedzy.

3. Wyniki badań empirycznych

W celu oceny wpływu narzędzi informatycznych na poziom zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą autorka wykorzystała wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na potrzeby identyfikacji determinantów stopnia skłonności pracowników do wymiany wiedzy. Nie było to zatem badanie oddziaływania technologii informatycznych na poziom zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą. Mimo że kwestionariusz zawierał tylko jedno pytanie związane z narzędziami informatycznymi, to poszukiwanie zależności pomiędzy odpowiedziami na to i pozostałe pytania pozwalała na sformułowanie wielu ciekawych spostrzeżeń.

Badanie przeprowadzono w Zachodniopomorskim Centrum Onkologii w Szczecinie w okresie od 18.11.2009 do 11.01.2010. Spośród 420 pracowników szpitala (369 na umowę o pracę i 51 lekarzy zatrudnionych w ramach kontraktów) ankietę wypełniło 309 osób. Z badania wyłączono pracowników przebywających na urloпах macierzyńskich, długotrwałym zwolnieniu lekarskim oraz tych, z którymi z innych powodów kontakt był utrudniony.

System komunikacji w naszym szpitalu
(kanały komunikacyjne, narzędzia informatyczne)
ułatwia dzielenie się i upowszechnianie wiedzy



Rys 1 Ocena systemu komunikacji jako narzędzia dzielenia się wiedzą w ZCO
Źródło: opracowanie własne.

Do analizy wyników wykorzystano możliwości zaawansowanego filtrowania danych w arkuszu kalkulacyjnym z pakietu MS Office oraz odpowiednie dla porządkowej skali pomiaru testy z modułu statystyk podstawowych

i nieparametrycznych pakietu Statistica, takie jak m.in. korelacje, badanie zależności testami chi kwadrat, siły tej zależności współczynnikami zbieżności Czuprowa oraz kontyngencji Pearsona, a także testy różnic pomiędzy grupami U Manna-Whitneya.

Otrzymano następujące wyniki:

Narzędzia informatyczne tworzące system komunikacyjny usprawniający wymianę wiedzy w szpitalu pozytywnie ocenia 71,5% ankietowanych.

Okazuje się, że tym bardziej przychylnie oceniany jest system komunikacji funkcjonujący w szpitalu, im bardziej pozytywne jest nastawienie pracownika do kultury organizacyjnej i stylu zarządzania.

Aprobująco o roli systemu informatycznego w dzieleniu się wiedzą stosunkowo częściej wypowiadali się pracownicy:

- pozostający w zadowalających relacjach ze współpracownikami i przełożonymi;
- świadomi, czego się od nich oczekuje w pracy;
- odczuwający troskę i dbałość o ich rozwój;
- uważający, iż są dobrze traktowani i doceniani przez dyrekcję i bezpośrednich przełożonych;
- dostrzegający ze strony przełożonych zarówno przykłady „z góry”, jak i inne działania, mające na celu zachęcanie i ułatwianie pracownikom wzajemnego przekazywania wiedzy, tj. stwarzanie okazji poprzez organizowanie zebrań, spotkań nieformalnych;
- będący zdania, iż dzielenie się wiedzą w szpitalu jest odwzajemniane, zauważane, doceniane i właściwie wynagradzane.

Grupę osób niezadowolonych i zdecydowanie niezadowolonych z systemu komunikacji najliczniej reprezentują osoby z wykształceniem wyższym.

Statystycznie różnicujący wynik można było też zaobserwować przy badaniu pod kątem wieku. Pozytywnie o wsparciu dzielenia się wiedzą narzędziami IT w szpitalu względnie częściej wypowiadały się osoby starsze, po 50. roku życia niż osoby przed 39. rokiem życia.

Jednak kluczowe pytanie brzmi: czy to, jak pracownik ocenia jakość i przydatność narzędzi informatycznych wykorzystywanych w szpitalu w celu ułatwiania wymiany wiedzy, wpływa na jego poziom zaangażowania w dzielenie się wiedzą?

Otóż nie, badanie nie wykazało istotnej statystycznie zależności pomiędzy tymi dwoma czynnikami.

Co w takim razie determinuje poziom skłonności pracownika do dzielenia się wiedzą w badanej jednostce służby zdrowia?

Analiza korelacji pomiędzy odpowiedziami na pytanie o poziom zaangażowania pracownika w dzielenie się wiedzą a odpowiedziami na pozostałe pytania kwestionariusza pozwala stwierdzić, iż pracownicy szpitala, którzy chętnie dzielą się wiedzą, to przede wszystkim osoby:

- zadowolone z doświadczenia i umiejętności, jakich nabywają podczas wykonywania swoich zadań zawodowych, uznający zdobywaną wiedzę za bardzo pożyteczną i przydatną;
- określające się jako pełni optymizmu, pewni siebie i bezinteresowni, którzy nie potrzebują szczególnych zachęt, aby dzielić się wiedzą, deklarujący, iż gotowość do wymiany wiedzy wynika z ich charakteru;
- we własnej ocenie uznające, iż dzieląc się wiedzą z pozostałymi pracownikami szpitala, więcej zyskują, niż tracą;
- czujące się docenione i dostrzegające uznanie ze strony kolegów i koleżanek.

A zatem kluczowe znaczenie wśród czynników motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą w badanej jednostce służby zdrowia mają elementy kultury organizacyjnej oraz cechy osobowości pracowników.

Wnioski

W celu wspierania procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, w tym z dzieleniem się nią i upowszechnianiem, rozwiniętych i wciąż rozwijanych jest wiele systemów informacyjnych i narzędzi komunikacyjnych. Praktyka wskazuje jednak, iż sama technologia nie zapewni spontanicznej wymiany i rozprzestrzeniania się wiedzy.

Nowoczesna technologia, udostępniając nowe kanały komunikacyjne i nowe możliwości gromadzenia i szybkiego wyszukiwania wiedzy, sama w sobie nie zwiększa gotowości pracowników do dzielenia się wiedzą.

Wyniki przytoczonych w artykule, jak i wielu innych badań [3, 5, 10, 13, 15, 20] wskazują, iż na efektywność dzielenia się wiedzą wciąż

w największym stopniu wpływa kultura organizacyjna oraz czynniki ludzkie. W tej kwestii zdania naukowców i praktyków są zgodne. Nie ma już takiej jednomyślności odnośnie do konkretów, czyli stwierdzenia, jakie czynniki są najistotniejsze oraz jakie działania ze strony zarządu i w jaki sposób na nie wpływają [3]. Można powiedzieć, że lista czynników jest wspólna, a w zależności od badanej grupy zmienia się ich priorytet.

Bardzo często wskazuje się na relacje międzyludzkie, czyli po prostu więzi koleżeńskie, pozytywnie oddziałujące na pohamowanie chciwości i żądzy zysku oraz na indywidualną wydajność pracownika. Okazuje się zatem, że era społeczeństwa informacyjnego jak do tej pory nie wypracowała silniejszego motywatora niż więzi społeczne, poczucie przynależności do grupy, docenianie i odwzajemnianie otrzymanych korzyści.

Spostrzeżenia wielu menedżerów są podobne: dzielenie się wiedzą nie leży w naturze ludzkiej, nie jest procesem samoczynnym. Niejednokrotnie spotkali się z sytuacją, iż zdobyte doświadczenie i wiedza, wypracowane np. w trakcie realizacji określonego projektu w jednym z działów, nigdy nie przeniknęły do pozostałych działów organizacji. I generalnie nie zmieniają tego stanu rzeczy nowoczesne i kosztowne systemy zarządzania wiedzą.

Z badań przeprowadzonych przez Katedrę Teorii Zarządzania SGH [15] również wynika, iż niedostateczny rozwój infrastruktury informatycznej rzadko kiedy wskazywany jest przez pracowników jako bariera w dzieleniu się wiedzą.

Wyniki zakrojonych na szeroką skalę badań przeprowadzonych w 2006 r. w Hiszpanii [3] również potwierdzają nikły wpływ technologii informacyjnej na kształtowanie poziomu zaangażowania pracowników w dzielenie się wiedzą.

Można uznać, że są to wnioski dość interesujące, biorąc pod uwagę ogromne nakłady, jakie organizacje ponoszą na rozwój lub nabycie systemów zarządzania wiedzą.

Literatura

1. Barrick M., Mount M.K., Judge T., *Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?*, „International Journal of Selection and Assessment”, nr 9/2001, s. 9-30.
2. Bartol K.M., Srivastava A., *Encouraging knowledge sharing: The role of organisational reward systems*, „Journal of Leadership & Organisational Studies”, nr 9 (1)/2002, s. 64-77.
3. Cabrera A., Collins W., Salgado J., *Determinants of individual engagement in knowledge sparing*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 17 (2)/2006, s. 245-264.
4. Cheng B.S., Wang S.H., Tsai S.C., Chou L.F., *How openness to experience can facilitate knowledge sharing: an interpersonal trust perspective*, <http://gra103.aca.ntu.edu.tw/gdoc/D93227102b.pdf>.
5. Cho N., Zheng L., Su Ch. J., *An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type*, „Journal of Global Business and Technology” 2007, nr 2, t. 3.
6. Chua A., *Knowledge sharing: a game people play*, „Aslib Proceedings: New information perspectives”, nr 55 (3)/2003, s. 117-129.
7. Gupta B., Lyer L.S., Aronson J.E., *Knowledge management: practices and challenges*, „Industrial Management & Data Systems”, nr 100 (1)/2000, s. 17-21.
8. Haldin-Herrgard T., *Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations*, „Journal of Intellectual Capital”, nr 1 (4)/2000, s. 357-365.
9. Husted K., Michailova S., *Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility*, „Organizational Dynamics”, nr 31 (1)/2002, s. 60-73.
10. Jewels T., Ford M., *Factors influencing knowledge sharing in information technology projects*, „e-Service Journal”, 2006, s. 99-117.
11. Kankanhalli A., Tan B.C., Wie K.K., *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*, „MIS Quarterly”, nr 29/2005, s. 113-143.
12. Lemon M., Sahota P.S., *Organizational culture as a knowledge repository for increased innovation capacity*, „Technovation”, nr 24 (6)/2004, s. 483-498.
13. Lu L., Leung K., Tremain Koch P., *Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors*, „Management and Organization Review” nr 2 (1)/2006, s. 15-41.
14. McDermott R., O'Dell C., *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, „Journal of Knowledge Management”, nr 5 (1)/2001, s. 76-85.
15. Mierzejewska B., *Zarządzanie wiedzą unplugged*, „e-mentor” nr 3/2004, dostępny na <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul.php?numer=5&id=59&czesc=30>.

16. Panteli N., Sockalingam S., *Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing*, „Decision Support Systems” [17.09.2004]: <http://www.sciencedirect.com>, s. 1-2.
17. Ryu S., Hee Ho S., Han I., *Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals*. „Expert Systems with Applications”, nr 25 (1)/2003, s. 113-122.
18. Shin M., *A framework for evaluating economics of knowledge management systems*, „Information & Management”, nr 42/2004, s. 179-196.
19. Sik-wah Fong P., Chu L., *Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: A sociotechnical perspective*, „Journal of Construction Engineering and Management”, wrzesień 2006, s. 928-939.
20. Soonhee K., Hyangsoo L., *The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities*, „Public Administration Review”, maj/czerwiec, 2006, s. 370-385.
21. Wagner C., Cassimjee N., Nel H., *Some key principles in implementing knowledge management: the views of employees in a small software company*, „SA Journal of Industrial Psychology”, nr 28 (2)/2002, s. 49-54.
22. Wasko M.M., Faraj S., *Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*, „MIS Quarterly”, nr 29/2005, s. 35-57.
23. Yang J.T., Wan C.S., *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, „Management Accounting Research”, nr 15 (1)/2004, s. 53-76.

IT TECHNOLOGY AS A MOTIVATED FACTOR TO KNOWLEDGE SHARING IN THE HOSPITAL

Summary

Invoked some empirical research results the author evaluated in article an influence of IT-tools available in organization for the purpose on knowledge exchange on level of personal engagement in knowledge sharing.

Translated by Ewa Krok