

SEBASTIAN KWIECIEŃ¹

Czy pracownik ma obowiązek dzielenia się wiedzą?²

Wpłynął: 13.02.2023. Akceptacja: 27.04.2023

Streszczenie

W obecnych czasach dostęp do informacji jest praktycznie nieograniczony, wiedza uległa swoistej demokratyzacji, jest dostępna praktycznie dla wszystkich, którzy czują potrzebę jej pozyskania. Pracownik może w szybkim tempie pozyskać potrzebną informację i ewentualnie ją wykorzystać. Wobec tego czy dzielenie się wiedzą może być dalej atrakcyjnym sposobem przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie? Niewątpliwie tak, wszystko zależy od tego, w jaki sposób pracodawca zarządza tą wiedzą, stymuluje i zachęca pracowników do dzielenia się wiedzą.

Niezależnie od mechanizmów, które zastosuje pracodawca, pracownik nie ma jednak obowiązku dzielenia się wiedzą, jeżeli to wykracza poza zakres pracy, na którą strony umówiły się w treści umowy o pracę. Tym samym pracownik nie może ponosić odpowiedzialności tak porządkowej jak materialnej, jeżeli wiedzą się nie dzieli z innymi pracownikami.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, odpowiedzialność porządkowa pracownika, odpowiedzialność materialna pracownika.

¹ Dr hab. Sebastian Kwiecień – Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II (Polska); e-mail: seba@kul.pl; ORCID: 0000-0003-4858-794X.

² Badania wykorzystane w artykule nie zostały sfinansowane przez żadną instytucję.

SEBASTIAN KWIECIEN

Does the employee have an obligation to share knowledge?³

Abstract

Nowadays, access to information is practically unlimited, knowledge has undergone a kind of democratization, it is available to virtually everyone who feels the need to acquire it. The employee can quickly obtain the necessary information and possibly use it. Therefore, can knowledge sharing be an attractive way of knowledge flow in the enterprise? Undoubtedly yes, it all depends on how the employer manages this knowledge, stimulates and encourages employees to share knowledge.

Regardless of the mechanisms used by the employer, the employee is not obliged to share knowledge if it goes beyond the scope of work for which the parties agreed in the employment contract. Thus, an employee cannot bear both organizational and material responsibility if employee is not shared with other employees.

Keywords: knowledge sharing, employee's responsibility, employee's material responsibility.

³ The research in this article has not been supported financially by any institution.

Wstęp

W obecnych czasach dostęp do informacji jest praktycznie nieograniczony, wiedza uległa swoistej demokratyzacji, jest dostępna praktycznie dla wszystkich, którzy czują potrzebę jej pozyskania. Pracownik może w szybkim tempie pozyskać potrzebną informację i ewentualnie ją wykorzystać. Wobec tego czy dzielenie się wiedzą może być dalej atrakcyjnym sposobem przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie?

Zagadnienie dzielenia się wiedzą, jakkolwiek złożone, a które na pierwszy rzut oka może wydawać być bardziej interesujące dla badaczy z zakresu psychologii biznesu czy zarządzania, ale może być równie ciekawe z punktu widzenia analizy przepisów prawa pracy, tj. obowiązków pracodawcy i pracownika. Z oczywistych względów w badaniach tych pierwszych problematyka dzielenia się wiedzą z punktu widzenia przepisów prawa pracy nie jest poruszana. Akcentuje się w nich, że dzielenie się wiedzą jest nie tylko korzystne dla organizacji, ale wręcz konieczne, jest postulatem etycznym oraz kulturowym, stwierdzając ostatecznie, że organizacja, która nie transferuje wiedzy, nie osiągnie zamierzonych celów, stanie się niekonkurencyjna. Zwraca się jednocześnie uwagę na efekt poprawy współpracy i organizacji pracy, poprawę innowacyjności czy stymulowanie nowych rozwiązań⁴.

Punktem wyjścia dla niniejszego artykułu jest postawienie kilku zasadniczych pytań. Po pierwsze, czy pracownik ma obowiązek dzielenia się wiedzą z innymi współpracownikami na gruncie przepisów kodeksu pracy? Po drugie, czy pracodawca może żądać takiego zachowania od swojego pracownika? Po trzecie, czy pracownik może ponieść odpowiedzialność porządkową lub materialną, gdy odmówi wykonania polecenia pracodawcy w zakresie obowiązku dzielenia się wiedzą. Ostatnie pytanie: czy pracodawca może realizować swój obowiązek ułatwiana podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez prowadzenie proaktywnej polityki dzielenia się wiedzą wśród pracowników? Zagadnienie zostanie omówione na gruncie zwyczajnych relacji pomiędzy współpracownikami czy pracownikiem

⁴ Zob. A. Słocińska, *Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe” 2016, 258; E. Krok, *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, 27; A. Ryszko, *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problemy i uwarunkowania*, „Modern Management Review” 2015, 22 czy A. Rudawska, *System nagród jako mechanizm wspierający wewnętrzne dzielenie się wiedzą*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, 39.

a jego przełożonym, zarówno w kontekście obowiązków pracodawcy wynikających z art. 94 pkt. 2 i 6 k.p.⁵, jak i obowiązków pracownika wynikających z art. 100 § 1 i 2 pkt. 6 k.p. Czy zatem wskazane normy prawne mogą być z jednej strony podstawą do żądania od pracownika określonego zachowania, z drugiej strony, czy mogą nakładać na niego taki obowiązek? Dodatkowo, rozważania zostaną podjęte przy założeniu, że problem zostanie przeanalizowany w kontekście szeregowego pracownika, którego zakres czynności lub stanowisko nie wiąże się z prowadzeniem szkoleń czy kursów dla współpracowników.

W pierwszej kolejności należy wyjaśnić pojęcie „dzielenia się wiedzą”⁶. Jedną z trafniejszych definicji podał W.R. King, zgodnie z którą jest to działanie o charakterze wielokierunkowym, polegającym na wymianie wiedzy, które nie musi zawsze być kierowane w jednoznacznie określonym celu. Nadawca przekazuje wiedzę, która ewentualnie może być komuś przydatna, a odbiorca wiedzy poszukuje w niej nowych rozwiązań⁷. Mamy tutaj do czynienia z klasycznym jej przebiegiem pomiędzy pracownikami. Druga, odnosi się do faktu zdobywania wiedzy lub jej przekazywania odbiorcy⁸. Inna znów odnosi się do procesu rozpowszechniania wiedzy, w zakresie określonej grupy pracowników albo w przestrzeni ściśle określonej grupy pracowników⁹. Wszystkie te definicje łączy jeden wspólny mianownik, mianowicie aspekt wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami.

Racjonalny pracodawca traktuje pracowników jak intelektualny kapitał, a sam proces wymiany wiedzy w takiej organizacji zachodzić powinien w sposób naturalny i to zarówno w relacji nowy pracownik–dotychczasowy oraz, a może przede wszystkim, między dotychczasowym a nowym pracownikiem. Niezależnie od tego, na jakiej płaszczyźnie on zachodzi, to zawsze będzie on analizowany przez pracodawców w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich skupia się na zdobywaniu i odtwarzaniu wiedzy będącej w posiadaniu pracowników i przekazanie jej w sposób umożliwiający wykorzystanie przez innych współpracowników. Celem drugiego wymiaru jest stymulowanie kreatywności pracowników, gdyż nie dochodzi wprost do bezpośredniej wymiany wiedzy, ale otwiera on nowe możliwości wykorzystania

⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks Pracy, tj. Dz.U. z 2022 r., poz. 1510.

⁶ W tym miejscu należy wskazać, że obok pojęcia „dzielenie się wiedzą” występuje „transfer wiedzy”, „wymiana wiedzy”, „rozpowszechnianie wiedzy”, „dyfuzja wiedzy”, które często są traktowane pokrewnie i zamiennie. Jakkolwiek to pojęcia pokrewne, to „transfer” jest jednak działaniem celowym i jednokierunkowym, dystrybucja wiedzy następuje w określonym celu. A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 4, s. 90. Por. E. Skrzypek, *Bariery w dzieleniu się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, 53, s. 35.

⁷ A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą...*, s. 91.

⁸ H. Brichman-Connolly, J. Corner, S. Bowden, *An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2005, 1, s. 1–10.

⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 177.

zasobów intelektualnych pracowników. Oba te wymiary mogą funkcjonować jednocześnie i są względem siebie uzupełniające¹⁰.

Nie budzi wątpliwości, co zostało już wcześniej wspomniane, że proces wymiany wiedzy, jeżeli zachodzi w ramach organizacji, wpływa na nią pozytywnie, pozwala lepiej i bardziej efektywnie wykorzystać zasoby ludzkie czy skapitalizować je. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od skutecznego zarządzania, tak pracownikami jak wiedzą. Należy przez to rozumieć, że nowi pracownicy dostarczają kapitał wiedzy, doświadczeń czy rozwiązań, nowe spojrzenie na procesy organizacji pracy zachodzące w przedsiębiorstwie, a dotychczasowi pracownicy wdrażają nowe idee czy dostosowują je do realiów przedsiębiorstwa. Za każdym razem proces ten pozwala rozwijać takie kompetencje pracowników, jak praca zespołowa, kreatywność, budowanie i nawiązywanie relacji czy stymulowanie rozwoju pracowników, co w konsekwencji prowadzi do bardziej elastycznych i szybszych dróg podnoszenia ich kwalifikacji¹¹.

Pracodawca niezależnie od tego, na jakim stanowisku zatrudnia pracownika, liczy na jego kreatywność, na którą składa się: wiedza, umiejętności twórczego myślenia oraz motywacja. Czyli cechy istotne dla każdego modelu dzielenia się wiedzą, a które zostaną omówione dalej. Pracownik kreatywny dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, jest źródłem nowych pomysłów i rozwiązań problemów w organizacji¹². Warto tutaj zaznaczyć, że kreatywność to nie tylko cecha pracowników szczebla kierowniczego. Cechy te może posiadać pracownik zatrudniony na każdym stanowisku i może być on tak samo cenny dla organizacji. Tylko od pracodawcy zależy będzie, w jaki sposób wykorzysta je, aby osiągnąć zamierzony cel.

Nie ulega wątpliwości, że niezależnie od pobudek, którymi kieruje się pracownik, jedno i drugie zachowanie zasługuje na wsparcie pracodawcy, gdyż w końcowym efekcie to on osiąga wymierną korzyść. Jakkolwiek wsparcie to może płynąć również od samych pracowników, którzy poprzez swoje zachowanie wspierają i tworzą atmosferę sprzyjającą wymianie wiedzy, niezależnie od stopnia podległości, stażu pracy czy zaangażowania pracodawcy.

W organizacjach promowane jest zachowanie pracownika, który świadomie zarządza swoją wiedzą i sobą w oparciu o „naturalne źródła wiedzy”, rozumiane jako zmysły i rozum – czyli elementy dostępne dla każdego zdrowego człowieka. Szczególna rola przypada tu kompetencjom społecznym, które warunkują wykorzy-

¹⁰ A. Słocińska, op. cit., s. 90.

¹¹ Ibidem, s. 88–89.

¹² R. Knosala, K. Tomczak-Horyń, B. Wasilewska, *Kreatywność pracowników i twórcze zespoły*, Warszawa 2019, s. 15.

stanie tzw. kompetencji „twardych”, utożsamianych z wiedzą specjalistyczną¹³. Formuła dzielenia się wiedzą wymaga zawsze zaangażowania dwóch stron, tj. pracownika i pracodawcy, niezależnie od szczebla, na którym dochodzi do tego procesu.

Modele dzielenia się wiedzą

Należy rozróżnić dwa zasadnicze modele (rodzaje) wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami. Pierwszy tak zwany responsywny, opiera się na pracowniku dostarczającym wiedzę. Model ten nie skupia się na zachowaniach ustalonych, zaplanowanych, ale na odpowiedzi na zapotrzebowanie innych współpracowników, którzy wręcz o to proszą. Pracownicy dzielący się wiedzą odpowiadają na oczekiwania i zapotrzebowanie swoich kolegów. W modelu tym wysoce akcentowany jest element obywatelski.

Istotnym dla dalszych rozważań jest fakt, że responsywny proces dzielenia się wiedzą zachodzący pomiędzy pracownikami ma charakter epizodyczny, wynika to z samej istoty i charakteru tego procesu, jeżeli wymiana następuje w sposób naturalny, to nie może ona mieć charakteru ciągłego. W przeciwnym bowiem razie mogłoby to wręcz negatywnie wpływać na proces organizacji pracy, gdyż pracownik, zamiast wykonywać swoje obowiązki, poświęcałby się tylko procesowi edukacji, zaniebując swoją podstawową pracę. Należy mówić o epizodach responsywnych w procesie dzielenia się wiedzą, druga strona musi wykazać bowiem motywację czy wręcz inicjatywę, oczekując pozyskania odpowiednich informacji w zamian. W modelu tym jakiegokolwiek planowanie czy celowe działanie w zakresie dzielenia się wiedzą, zaprzeczałoby tej idei.

Drugi model tak zwanego proaktywnego dzielenia się wiedzą odnosi się do sytuacji, gdy pracownik dysponujący określoną wiedzą i doświadczeniem, sam wychodzi z inicjatywą dzielenia się nią, nie czekając na inicjatywę współpracowników, z własnej woli dzieli się wiedzą czy pomysłami ze swoimi współpracownikami. W modelu tym to sam dzielący się oczekuje jednak swoistych komentarzy, porad czy sugestii w kontekście swoich zachowań¹⁴. W tym modelu to dzielący szukają odbiorców, a nie odwrotnie, jak w przypadku modelu responsywnego. Jakkolwiek kompetencje zawodowe odbiorców i osobiste relacje z dzielącymi się

¹³ B. Kożusznik, *Zespół pracowniczy wobec wyzwań nowych modeli organizacji*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Katowice 2007, s. 136; P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008, s. 15–19.

¹⁴ X. Zhang, J.Y. Jiang, *With whom shall I share my knowledge a recipient perspective of knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management” 2015, 19, s. 282–283.

wiedzą nie odgrywają ważnej roli w samomotywowaniu się pracownika dzielącego się wiedzą. Istotny jest sam fakt dzielenia się wiedzą.

Każdy z wyżej omówionych modeli opiera się na zachowaniach pracownika posiadającego wiedzę i mającego się nią podzielić. Wspólne są również bariery, które przyjmują postać indywidualnych cech pracownika, takich jak jego osobowość, wewnętrzna motywacja, czy wartości, które są mu bliskie¹⁵. W modelu responsywnym istotne są takie cechy osobiste, charakterologiczne pracownika, jak otwartość, szczerowość. Niezwykle ważne są osobiste relacje pomiędzy pracownikami, gdy te relacje są lepsze, bardziej naturalne, proces dzielenia się wiedzą zachodzi naturalnie i bardziej efektywnie. W modelu proaktywnym strony znów wzajemnie cenią swoje cechy, kompetencje zawodowe, współpracownicy postrzegają siebie jako godnych zaufania. Tutaj również ważne są osobiste relacje pracowników, jednak postrzegane są one inaczej niż w przypadku cech odbiorców wiedzy w modelu responsywnym¹⁶. Jeżeli pracownik dzieli się wiedzą z pobudek osobistych, zwiększenia poczucia swojego autorytetu, wówczas proces dzielenia się wiedzą jest niepewny, obarczony ryzykiem.

Wyróżnić można jeszcze trzeci model – naturalnego procesu wymiany wiedzy. Pracownicy uczą się, obserwując innych pracowników i w ten sposób podnoszą swoje kwalifikacje. Jednak ten proces zachodzi całkowicie poza pracodawcę i pracownikiem, który chce się wiedzą podzielić. Model ten opiera się na zaufaniu współpracowników, ewentualnie wspólnych wartościach. Przejawem takiego działania może być również takie organizowanie stanowisk czy zakresu obowiązków pracownika, aby ten w sposób naturalny realizował zadanie, jednocześnie w sposób naturalny przekazywał wiedzę innym współpracownikom, organizując pracę – uwzględniając wykształcenie, predyspozycje czy uzdolnienia pracownika.

Analiza każdego modelu, jak i samej definicji „dzielenia się wiedzą” sprowadza się ostatecznie jednak do tego samego wniosku, czyli dystrybucji wiedzy pomiędzy pracownikami. Jedyne różnice pomiędzy nimi to motywacja, którą kieruje się pracownik dzielący się wiedzą oraz reakcja czy oczekiwania współpracowników, z którymi pracownik dzieli się wiedzą.

¹⁵ A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą...*, s. 96.

¹⁶ X. Zhang, J.Y. Jiang, op. cit., s. 283–284.

Obowiązki pracodawcy w zakresie tworzenia warunków do dzielenia się wiedzą

Zgodnie z art. 94 pkt. 2 k.p. pracodawca jest obowiązany organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy. Jednocześnie ma obowiązek wykorzystać uzdolnienia i kwalifikacje pracowników, co ma pozytywnie wpłynąć na wysoką wydajność i należytą jakość pracy. Jakkolwiek przepis ten ma charakter normy generalnej, kierunkowy charakter, to jednak jego treść wyraźnie nakłada na pracodawcę obowiązek wykorzystywania uzdolnień, wiedzy i kwalifikacji pracownika i wiąże się ściśle z obowiązkiem wynikającym z art. 22 § 1 k.p., w tym obowiązkiem zatrudnienia i organizowania prac. Chodzi zatem o racjonalne organizowanie pracy wszystkich pracowników, pełne wykorzystanie czasu pracy, wykorzystywanie uzdolnień pracownika, czy wreszcie osiągnięcie wysokiej wydajności i należytej jakości pracy. Adresatem tego obowiązku jest nie tylko pracodawca. Przepis ten należy interpretować rozszerzająco, czyli nakaz w nim wyrażony odnosi się do wszystkich pracowników sprawujących funkcje kierownicze czy osób sprawujących zarząd nad przedsiębiorstwem z ramienia przedsiębiorcy¹⁷.

Racjonalny pracodawca, który wspiera procesy wymiany wiedzy, realizuje swoje obowiązki wynikające z art. 94 pkt. 2 k.p. Wykorzystuje potencjał wiedzy i aktywności swoich pracowników, dzięki czemu na końcu osiąga on swoje zamierzone cele o charakterze organizacyjnym, co przekłada się na wzrost konkurencyjności i przychodów. Nie chodzi zatem o nic innego, jak tylko o efektywne wykorzystanie potencjału swoich pracowników, do czego faktycznie sprowadza się nakaz z pkt. 2 art. 94 k.p. Model ten możemy uznać zasadniczo za naturalne zachowanie pracodawcy.

Pracodawca, aby zrealizować powyższy obowiązek, powinien wspierać proces dzielenia się wiedzą, poprzez np. wdrożenie regulacji wewnętrzzakładowych obejmujących proces zarządzania wiedzą, tzw. kodeksów dobrych praktyk. Określają one jasne zasady dzielenia się wiedzą, definiują czynności, jakie miałby pracownik wykonywać ponad swoje podstawowe obowiązki w ramach podstawowego czasu pracy oraz korzyści, jakie ewentualnie mu przypadną. Nie można bowiem oczekiwać od pracownika, aby jednocześnie dzielił się wiedzą, tłumaczył aspekty swojej pracy i jednocześnie wykonywał swoje podstawowe obowiązki i nie otrzymywał z tego tytułu nagrody.

Jeżeli jednak pracodawca, wbrew logice, tworzy bariery w procesie dzielenia się wiedzą, które mogą przybrać charakter organizacyjny (brak wsparcia procesu motywacji) lub personalny, który sprowadza się do braku kultury organizacyjnej

¹⁷ M. Nałęcz, [w:] W. Muszalski, K. Walczak (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2021, Legalis do art. 94.

pracodawcy, w ostateczności doprowadza do „odpływu” pracowników wartościowych dla jego organizacji.

Pracodawca stymulujący procesy dzielenia się wiedzą realizuje kolejny ciężący na nim obowiązek przewidziany tym razem w art. 94 pkt. 5 k.p., czyli zapłaty godziwego wynagrodzenia, w oparciu o zasadę transparentnych mierników wartości pracy. Pracownik uzyskuje bowiem określone korzyści finansowe w zamian za dzielenie się wiedzą. Niezależnie od tego czy w przedsiębiorstwie wdrożono kodeks dobrych praktyk pracodawca, jeżeli poweźmie wiedzę, że pracownik przejmuje inicjatywę, dzieli się wiedzą oddolnie, nie oczekując nic w zamian, robi to z własnej woli i czerpie z tego tytułu satysfakcję, powinien być nagrodzony przez pracodawcę.

Warto w tym kontekście zastanowić się, czy faktycznie tylko korzyść finansowa jest tym instrumentem, który interesuje pracownika. Okazać się może bowiem, że wystarczającymi bodźcami są chęć czucia się bardziej kompetentnym, poprawa relacji z współpracownikami i przełożonym oraz satysfakcja czy spełnienie zawodowe.

Istnieje również model, w którym wymiana wiedzy jest stymulowana przez pracodawcę poprzez zachowania niepożądane i sprzeczne z treścią stosunku pracy. Mianowicie nakazanie pracownikowi, aby ten przekazał wiedzę zdobytą nie tylko podczas pracy u danego pracodawcy, ale też uprzednio posiadaną lub zdobytą ze źródeł zewnętrznych, na szkoleniach czy studiach podyplomowych, na które pracownik uczęszcza lub uczęszczał z własnej woli. Dochodzi tutaj do wydania polecenia służbowego, które wykracza poza obowiązki pracownika.

Pracodawca nie może żądać od pracownika takiego zachowania, które wykraczałoby poza jego zakres obowiązków i wiązało się z przekazywaniem informacji czy wiedzy, którą pracownik pozyskał samodzielnie. Jeżeli więc pracownik nie wyraził na to zgody i wiązałoby się to z brakiem realizacji jego podstawowych obowiązków służbowych – gdyż to nie dzielenie się wiedzą jest obowiązkiem pracownika – pracodawca nie może wymagać od niego, aby ten przekazywał swoją wiedzę wbrew jego woli. Nie można bowiem przerzucać obowiązków pracodawcy, w zakresie organizowania pracy na pracownika, gdyż sami pracownicy zachowują prawo do wynagrodzenia bez względu na ekonomiczne wyniki przedsiębiorstwa. Złe organizowanie pracy to ryzyko pracodawcy, które nie może być przerzucane na pracownika. W takim modelu pracodawca nie realizuje obowiązku wynikającego z art. 94 pkt. 2 k.p.

Przepis powyższy nie kształtuje po stronie pracownika obowiązku dzielenia się wiedzą. Pracodawca nie ma więc prawa żądać od pracownika takiego zachowania. Co więcej, obowiązek ten nie wynika również z art. 100 § 1 k.p., czyli nakazu wykonywania przez pracownika pracy sumiennie, starannie oraz obowiązku stosowania się do poleceń przełożonych, które dotyczą jego pracy. Jakkol-

wiek stosunek pracy rodzi prawa i obowiązki po obu stronach, gdyż mają one wymiar obligacyjny, *ratio legis* komentowanej normy należy upatrywać w części normatywnej sfery przedmiotowej treści stosunku pracy. Przepis ten dotyczy pracy, na którą umówiły się strony w umowie o pracę, a nie obowiązku kształcenia i szkolenia pracowników¹⁸.

Na podjęty problem można również spojrzeć z perspektywy art. 94 pkt. 6 k.p., czyli obowiązku podnoszenia kwalifikacji przez pracownika. Jeżeli pracodawca w sposób proaktywny sprzyja procesowi wymiany wiedzy, to stwarza jasne warunki i zasady tego procesu. W ten sposób realizuje obowiązek podnoszenia wiedzy i kwalifikacji swoich pracowników. Należy jednak pamiętać, że formalnie przepis ten nakłada na pracodawcę obowiązek nie szkolenia, ale podejmowania działań ułatwiających pracownikowi podnoszenie kwalifikacji. Gdy pracodawca sprzyja procesowi wymiany wiedzy w jego organizacji, ułatwia pracownikom podnoszenie ich kwalifikacji. Działania pracodawcy nie muszą bowiem zawsze wyrażać się poprzez organizowanie formalnych szkoleń, warsztatów czy kursów, czy ułatwianie pracownikowi uczestnictwa w zewnętrznych formach podnoszenia swoich kwalifikacji, ale – a może przede wszystkim – sprzyjanie wymiany wiedzy może być podstawową formą ułatwiania podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Mając na uwadze powyższe rozważania, można zadać kolejne pytanie, czy pracownik, który odmawia wykonania polecenia służbowego w zakresie dzielenia się wiedzą, narusza art. 100 k.p. W moim przekonaniu nie, jeżeli wykonuje swoje obowiązki pracownicze sumiennie, a jedynie odmawia wykonania obowiązków, które bezpośrednio nie wpływają na jakość wykonywanej powierzonych mu pracy. Nie może on z tego tytułu ponieść konsekwencji w postaci np. rozwiązania umowy o pracę w drodze wypowiedzenia. Niedopuszczalnym wydaje się dokonywanie wykładni rozszerzającej tej regulacji, jak również art. 100 par. 2 pkt. 6, czyli obowiązku przestrzegania zasad współżycia społecznego, z których to przepisów mogłby płynąć obowiązek dzielenia się wiedzą wbrew woli pracownika.

Odpowiedzialność pracownika odmawiającego dzielenia się wiedzą

Odmowa przez pracownika wykonania polecenia służbowego, tj. przekazania swojej wiedzy innym współpracownikom, nie generuje podstaw do ponoszenia odpowiedzialności porządkowej na podstawie art. 108 k.p., czy też finansowej na gruncie art. 114 k.p.

¹⁸ A. Świątkowski, *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2018, Legalis do art. 100, Nb 1–2.

W pierwszej kolejności należy wskazać, że pracownik ponosi odpowiedzialność porządkową z tytułu zawinionego niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków, w zakresie obowiązującego go stosunku pracy. Skoro dzielenie się wiedzą nie jest obowiązkiem pracownika, to w sposób naturalny nie może on ponosić odpowiedzialności w przypadku odmowy wykonania polecenia, które nie mieści się w zakresie jego obowiązków pracowniczych¹⁹. Nie zmienia tego fakt, że regulacje art. 108 k.p. mają charakter bezwzględnie obowiązujących jak i zakres podmiotowy tej regulacji, który sprowadza się do tego, że to jedynie pracodawca jest władny do wymierzenia kary porządkowej.

W przypadku wdrożenia przez pracodawcę w zakładzie pracy kodeksu dobrych praktyk dzielenia się wiedzą, które przyjęłyby formułę aktu wewnętrznego źródła prawa pracy, a pracownik zobowiązałby się do podejmowania działań związanych z dzieleniem się wiedzą, również nie może ponosić odpowiedzialności na gruncie powyższej regulacji, a to z oczywistej przyczyny, gdyż działania jego nie były objęte rodzajem pracy, na którą umówiły się strony. Były to ewentualne dodatkowe czynności wykonywane przez pracownika na rzecz pracodawcy, za które ewentualnie pracownik mógł otrzymać stosowne gratyfikacje przewidziane przez pracodawcę. Jednak brak wywiązania się pracownika z tych zobowiązań nie może generować po jego stronie odpowiedzialności porządkowej przewidzianej w art. 108 i następnym k.p.

Odpowiedzialność materialna pracownika została uregulowana odrębnie od tej o charakterze porządkowym, to jej zasadniczą przesłanką jest szkoda, która zaistniała po stronie pracodawcy, w efekcie niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych. Skoro dzielenie się wiedzą nie jest obowiązkiem pracowniczym, pracownik, który jej odmawia, nie może ponosić odpowiedzialności materialnej określonej w art. 114 k.p. Wniosek ten można odnieść również do wskazanej wyżej sytuacji wdrożenia regulacji wewnątrzzakładowych w zakresie dzielenia się wiedzą.

Konkludując tę część rozważań, skoro przyjmujemy, że pracownik w każdym modelu dzieli się wiedzą z własnej inicjatywy, ewentualnie pracodawca wspiera ten proces, to zawsze jednak będą to czynności poza zakresem pracy wynikającej z treści umowy o pracę. Dlatego też w przypadku odmowy dzielenia się wiedzą pracownik wolny jest od ponoszenia odpowiedzialności, która wymyka się reżimowi kodeksu pracy. Chodzi o przypadki, gdy pracownik wyrządza szkodę „przy okazji” realizowania obowiązków lub po realizacji swoich obowiązków²⁰.

¹⁹ M. Nałęcz, op. cit., do art. 108, Nb 1-3.

²⁰ P. Korus, [w:] A. Sobczyk (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2020, Legalis, do art. 114, Nb 2-3.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania należy uznać, że dzielenie się wiedzą niezależnie od wszystkich pozytywnych aspektów tego procesu nie może być obowiązkiem pracownika, jeżeli wymyka się rodzajowi pracy, na którą umówiły się strony, standardowym relacjom pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, a związanymi z realizacją zadań wyznaczonych przez pracodawcę.

Niezależnie od tego, czy dzielenie się wiedzą jest lub może być obowiązkiem pracownika, czy mówimy o modelu responsywnym czy proaktywnym, w jakiejś formule proces ten zawsze będzie zachodził w przedsiębiorstwie pracodawcy w sposób naturalny. Jakkolwiek każdy model może być blokowany przez pracodawcę, tak w sposób świadomy jak nieświadomy oraz przez samych pracowników, którzy nie chcą przekazywać wiedzy, ponieważ boją się, iż w przyszłości doprowadzi to do ich zwolnienia. Póki tylko oni mają konkretne umiejętności i potrafią wykonywać obowiązki, mogą czuć się bezpiecznie. Na pracowniku dzielącym się wiedzą spoczywa bowiem swoisty ciężar, wewnętrzny konflikt pomiędzy interesem własnym a grupy.

Zasadniczo to pracodawcy powinno zależeć na stworzeniu warunków do dzielenia się wiedzą, budować mechanizmy i relacje sprzyjające temu procesowi. Niezależnie też od ewentualnych kosztów, jakie ponosiłby pracodawca, to jednak patrząc na korzyści, jakie przynosi odpowiedzialny proces zarządzania wiedzą, te znacznie je przerastają. Pracodawca nie będzie musiał inwestować w drogie procesy rekrutacji, szkolenia czy wdrażania nowych pracowników, gdyż zamierzone efekty może osiągnąć w ramach wewnętrznego procesu wymiany wiedzy, co dodatkowo pozytywnie może wpłynąć na procesy motywacyjne pracowników. Jeżeli jednak pracownicy dzielą się w sposób naturalny, spontaniczny, niezależny, wówczas stwierdzić należy, że pracodawca „pasożytniczo żeruje” na wiedzy i doświadczeniu swoich pracowników, dochodzi bowiem do transferu wiedzy, doświadczenia bez ponoszenia z tego tytułu nakładów przez pracodawcę.

Na koniec, bazując na obserwacjach autora, należy przyznać, że jeśli pracodawca nie wdraża procedur zarządzania wiedzą, to pracownicy są niechętni do dzielenia się nią z innymi współpracownikami. Z kolei wdrożenie takich procesów to szybsze wykonywanie zadań, lepsza atmosfera pracy, czy szansa na awans i wzrost wynagrodzenia. To ważny czynnik w rozwoju każdej organizacji, który jest atrakcyjnym sposobem pozyskania nowej wiedzy przez pracowników i odpowiedzią na zapotrzebowanie i wyzwania rynku pracy.

Bibliografia

- Brichman-Connolly H., Corner J., Bowden S., *An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2005, 1.
- Górnik-Durose M., Kożusznik B. (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Katowice 2007.
- Knosala R., Tomczak-Horyń K., Wasilewska B., *Kreatywność pracowników i twórcze zespoły*, Warszawa 2019.
- Krok E., *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, 27.
- Muszalski M., Walczak K. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2021, Legalis.
- Probst G., Raub S., Romhardt R., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
- Ryszko A., *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problemy i uwarunkowania*, „Modern Management Review” 2015, 2.
- Rudawska A., *System nagród jako mechanizm wspierający wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, 39.
- Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 4.
- Skrzypek E., *Bariery w dzieleniu się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, 58.
- Słocińska A., *Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe” 2016, 258.
- Sobczyk A. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2020.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Kraków 2008.
- Świątkowski A. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2018, Legalis.
- Zhang X., Jiang J.Y., *With whom shall I share my knowledge a recipient perspective of knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management” 2015, 19.