

Bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym

Wstęp

Obecnie wiedza staje się coraz ważniejszym czynnikiem organizacyjnej konkurencyjności. Dzielenie się nią jest konieczne nie tylko z perspektywy odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo, w którym proces ten ma miejsce, lecz także dla tych, którzy ją udostępniają. Wymiana wiedzy jest podstawą do kreowania nowych pomysłów i rozwijania nowych możliwości biznesowych [Szabó, Csepregi, 2011, s. 42-43]. Jak pokazują badania, dzielenie się nią jest jednym z kluczowych sposobów utrzymania przewagi konkurencyjnej [Li-Fen, 2010, s. 387-404]. Istnieją niestety czynniki określane barierami w dzieleniu się wiedzą, które utrudniają realizację tego procesu. Zatem celem artykułu jest identyfikacja tych barier na podstawie przeglądu literatury oraz wskazanie najbardziej prawdopodobnych ograniczeń występujących w badanym przedsiębiorstwie.

W celu zdobycia informacji został przeprowadzony wywiad swobodny z właścicielem oraz osobami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych. Dokonano go w siedzibie przedsiębiorstwa podczas dwugodzinnej, jednorazowej rozmowy z każdym z respondentów.

Dzielenie się wiedzą jest procesem centralnie kierowanym mającym na celu rozpowszechnianie wiedzy w obrębie danej grupy pracowników lub jest to transfer wiedzy pomiędzy określonymi osobami, bądź zespołami pracowników [Probst i inni, 2002, s. 177]. Na transfer składają się transmisja i absorpcja. Transmisja związana jest z pobraniem wiedzy z jej bazy lub innego źródła, a następnie przekazaniu jej odbiorcy. Potem następuje akceptacja otrzymanej wiedzy, jej przyswojenie i wykorzystanie. Wiedza musi mieć wiarygodne źródło, żeby została właściwie zaabsorbowana.

* Dr, Zakład Zarządzania Strategicznego, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, m.stelmaszczyk@ujk.edu.pl

1. Czynniki utrudniające dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie

B.P. Sharma i M.D. Singh wyodrębnili 22 bariery dzielenia się wiedzą w organizacji. Zaliczyli do nich: 1) brak zaangażowania menedżerów (kierowników) szczebla najwyższego, 2) słabe zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą, 3) brak integracji strategii przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą, 4) brak przejrzystego systemu nagradzania, 5) brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą, 6) brak infrastruktury wspierającej dzielenie się wiedzą, 7) nacisk na jednostkę, a nie zespół, 8) brak retencji wiedzy, 9) brak czasu na dzielenie się wiedzą, 10) brak bezpieczeństwa zatrudnienia, 11) brak zaufania, 12) brak szkoleń, 13) nierealistyczne oczekiwania pracowników, 14) niechęć do korzystania z systemu IT, 15) fluktuacja pracowników i przejścia na emerytury, 16) brak integracji systemu IT, 17) brak dokumentacji, 18) różnica wieku, 19) różnica płci, 20) różnice w kulturze narodowej, 21) brak sieci społecznej, 22) niewystarczająca analiza błędów z przeszłości [Sharma i inni, 2012, s. 36-38].

Brak zaangażowania ze strony menedżerów szczebla najwyższego utrudnia dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie [Fey, Furu, 2008, s. 1320]. Bariereą tą uznano za najistotniejszą, ponieważ to naczelne kierownictwo bezpośrednio odpowiedzialne jest za kształtowanie kultury organizacyjnej (w tym kultury dzielenia się wiedzą), wizję przedsiębiorstwa, politykę szkoleniową, technologię informatyczną, czy stosowany system motywacyjny. Powinni oni promować postawy, normy, czy wartości, które sprzyjają wymianie wiedzy; przekonywać pracowników o znaczeniu tego procesu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa; tworzyć „atmosferę” sprzyjającą przekazywaniu wiedzy, jak również własną postawą dawać przykład gotowości do wymiany wiedzy z innymi.

Dzielenie się wiedzą stanowi jeden z elementów procesu zarządzania wiedzą, który oparty jest na strategii zakładającej wykorzystanie wiedzy jako strategicznego zasobu [Karwowski, 2010, s. 78]. Słabe poznanie tej koncepcji również może utrudniać dzielenie się tą kategorią zasobu. Świadomość roli, jaką odgrywa ów proces w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zrozumienie jego znaczenia, jest bodźcem do dzielenia się wiedzą. Kolejną barierą wyodrębnioną przez badaczy dotyczy planowania strategicznego. Powinno ono określać ogólne ramy dla podstawowych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Zatem planowanie strategiczne może wspomagać dzielenie się wiedzą, jeżeli plan

strategiczny zawierać będzie decyzje odnoszące się do priorytetów i działań niezbędnych dla realizacji tego celu.

W przedsiębiorstwie powinna istnieć świadomość potrzeby kreowania odpowiedniej motywacji do tego, żeby pracownicy dzielili się wiedzą, wspólnie ją wzbogacali i wykorzystywali do osiągnięcia celów strategicznych. Nagrody organizacyjne dla pracowników czynnie uczestniczących w dzieleniu się wiedzą aktywizują ten proces. Dla jednych silnym bodźcem są nagrody pieniężne, dla innych np. awans lub pewność zatrudnienia [Lipka i inni, 2010, s. 24-25]. Powinno się zatem identyfikować czynniki i uwarunkowania, które wpływają na zachowania uczestników organizacji w zakresie motywacji do dzielenia się wiedzą. Źródłem wspomnianych czynników i uwarunkowań są założenia kulturowe, jak również obowiązujące normy i wartości. Przejawem kultury organizacyjnej, właściwym dla dzielenia się wiedzą, jest współdziałanie i praca zespołowa. Dają możliwość wymiany wiedzy podczas poszukiwania rozwiązań dla zaistniałych problemów organizacyjnych. Zespołowe uczenie się jest bardzo efektywną formą pozyskiwania informacji [Stroińska, 2012, s. 62-63], dzięki któremu przedsiębiorstwo może również zaoszczędzić na szkoleniach organizowanych przez zewnętrznych konsultantów. Zatem kładzenie nacisku na pracę indywidualną, a nie zespołową stanowi poważną barierę dzielenia się tą kategorią zasobu.

Następną barierą jest brak infrastruktury wspierającej dzielenie się wiedzą. W przedsiębiorstwie powinno istnieć technologiczne „wsparcie” dla tego procesu, np. intranet, grupy dyskusyjne, systemy wspomagania pracy grupowej czy systemy eksperckie [Brzeziński, Mietlicka, 2011, s. 58]. Tym podobne narzędzia umożliwiają tworzenie komputerowych baz wiedzy, które ułatwiają i przyspieszają rozwiązywanie zaistniałych problemów. Żeby proponowane rozwiązania technologiczne nie wzbudzały niechęci do korzystania z nich – co stanowi kolejną barierę, powinny być łatwe w obsłudze oraz oceniane przez pracowników jako użyteczne. W tym miejscu pojawia się następna bariera: brak szkoleń związanych z nabywaniem umiejętności do wykorzystywania systemów IT lub innych rozwiązań technologicznych stanowiących infrastrukturę dzielenia się wiedzą przedsiębiorstwie. Innymi problemami są: brak integracji systemu IT oraz niechęć korzystania z niego.

Kolejna kwestia związana jest z brakiem retencji wiedzy. Trudniej jest się nią dzielić w przypadku braku „pamięci organizacyjnej”. Przed-

siębiorstwo zamiast korzystać ze zdobytych doświadczeń permanentnie powtarza popełnione wcześniej błędy, co potęgowane jest brakiem formalnych rozwiązań umożliwiających zapisywanie, gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie informacji. Retencję wiedzy można osiągnąć poprzez kształcenie następców, protokołowanie spotkań, wspólne definiowanie pojęć, stabilność zatrudnienia, doświadczenie traktowane jako punkt wyjścia do usprawnień. Bariery jest również brak mechanizmów zabezpieczających przed niekontrolowanym odpływem wiedzy z przedsiębiorstwa. Odejście kluczowego pracownika może oznaczać w tej sytuacji utratę posiadanej wiedzy i doświadczenia, jak również ważnych klientów. Podobny problem pojawić się może z chwilą przechodzenia takiej osoby na emeryturę.

Następną barierą jest obniżony poziom zaufania względem współpracowników [Huang i inni, 2011, s. 559-560, 562]. Osoby darzące się zaufaniem są względem siebie bardziej otwarte, nieskrępowane w działaniu, z chęcią inicjujące interakcje, bardziej tolerancyjne, życzliwe, w efekcie czego chętniej przekazują wiedzę innym [Sztompka, 2007, s. 305-307]. Mimo to zmniejsza się zaufanie w środowisku pracy [Grudzewski i inni, 2009, s. 15]. Dominujące w przedsiębiorstwach współzawodnictwo może prowadzić do konfliktów i wrogości. Kształtowane w oparciu o nie negatywne relacje przejawiają się w unikaniu dzielenia się wiedzą z tymi osobami, które jej potrzebują. Przekazywanie wiedzy ograniczone jest również z powodu obaw o bezpieczeństwo zatrudnienia. Trudna sytuacja na rynku pracy i związane z nią rosnące bezrobocie przekłada się na obawy związane z utratą pracy, które generują niechęć do dzielenia się wiedzą. Wynika ona przede wszystkim z lęku przed utratą przewagi względem współpracowników.

Na postawy i zachowania pracowników wpływają błędy popełniane w przeszłości. Jeżeli nie zostaną one przeanalizowane, istnieje duże prawdopodobieństwo powtórzenia ich w przyszłości. Ważnym jest, żeby uczestnicy organizacji nie bali się przyznać do popełnionego błędu, a wyciągnięte wnioski pomogą uniknąć ich w przyszłości. Podzielenie się tą wiedzą ze współpracownikami pozwoli również im ustrzec się przed pomyłkami. Płeć to także ważnym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę w kontekście rozpatrywanych barier. Badania wykazują, że mężczyźni prezentują mniej korzystne postawy do dzielenia się wiedzą, niż kobiety [Bassam i inni, 2009, s. 187-189]. Jeżeli chodzi o różnicę wieku wśród pracowników, może ona generować negatywne konsekwen-

cje, przejawiające się stereotypowym myśleniem i uprzedzeniami. Utrudnia to współpracę i komunikację, w efekcie stając się poważną barierą dla dzielenia się wiedzą (Lauring, Selmer, 2012, s. 93-94, 97).

Innymi barierami są również: brak czasu na dzielenie się wiedzą, nierealistyczne oczekiwania pracowników, czy brak dokumentacji, która jest pożądana chociażby do konwersji wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Wielu badaczy wyjaśnia również wpływ krajowych uwarunkowań kulturowych na dzielenie się wiedzą. Wartości, postawy, wzorce działań typowe dla danej kultury narodowej mogą zachęcać lub zniechęcać do wymiany wiedzy [Michailova, Hutchings, 2006, s. 385]. Ostatnią ze wskazanych barier jest brak sieci społecznej. Wyniki wielu badań świadczą o większej skłonności do wymianą wiedzy między pracownikami tworzącymi taką sieć [Liao, Xiong, 2011, s. 283-286].

2. Identyfikacja barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie budowlanym

Poddane badaniu małe przedsiębiorstwo działa w sektorze budowlanym województwa świętokrzyskiego. Przedmiotem jego działalności są: roboty remontowo - budowlane w pełnym zakresie, nadzory inwestorskie, przeglądy techniczne budynków oraz kosztorysowanie. Od lutego 2011 zajmuje się również obsługą techniczną szpitala. Zasoby ludzkie tworzy właściciel oraz 21 pracowników, w tym 2 na stanowiskach kierowniczych.

W badanym przedsiębiorstwie nie wszyscy pracownicy przyjmują postawę charakteryzującą się skłonnością do dzielenia się wiedzą. Z natury poszukują możliwości osiągnięcia określonych korzyści, chociaż nie utożsamiają ich wyłącznie z korzyściami o charakterze materialnym. W analizowanym przypadku korzyścią jest przede wszystkim: uznanie w oczach właściciela, uznanie i autorytet w oczach współpracowników, jak również poczucie własnej wartości, które wzrasta wtedy, gdy kolega z pracy zaprasza do wymiany poglądów, liczy się ze zdaniem współpracownika czy chce wysłuchać jego opinii. Właściciel przedsiębiorstwa od czasu do czasu pomniejsza jednak wartość tych zachowań. To on posiada pełny dostęp do informacji i wiedzy, nie zawsze chcąc się nią dzielić z podwładnymi, w obawie przed utratą cennej przewagi nad nimi. Podobny sposób myślenia zaobserwowano u pracowników z długoletnim stażem. Czasami nie widzą oni potrzeby niesienia pomocy, służenia radą młodszym kolegom, ponieważ zdobywając nową wiedzę mogliby

się stać potencjalnymi rywalami w przedsiębiorstwie. Zdaniem autorki są przekonani o tym, że w efekcie dzielenia się wiedzą mogą utracić przewagę, „silniejszą” pozycję względem tych, którzy tej wiedzy nie posiadają.

Specyfika wykonywanej pracy sprzyja pracy zespołowej. W obrębie grup pracownicy nie boją się zadawania pytań, stosunkowo swobodnie wymieniają myśli i poglądy. Jednak do przełożonego zwracają się tylko z problemami, których nie są w stanie sami rozwiązać.

Pracownicy powinni być motywowani do aktywnego uczestniczenia w przekazywaniu wiedzy poprzez odpowiedni system nagradzania. Celem jest promowanie osób chętnie dzielących się swoim doświadczeniem i spostrzeżeniami. W badanym przedsiębiorstwie poziom otrzymywanego wynagrodzenia – zdaniem właściciela – jest uzależniony od zajmowanego stanowiska i przede wszystkim od zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji, które są niezbędne do wykonywania określonych czynności. Jest to istotny element, ponieważ wymierne i odczuwalne korzyści materialne zachęcają do wykorzystywania wiedzy oraz posiadanych umiejętności. Niematerialne czynniki motywujące nie będą miały najmniejszej siły oddziaływania, jeżeli wynagrodzenie nie pozwoli pracownikowi zaspokoić jego potrzeb co najmniej na najniższym poziomie. W badanym przedsiębiorstwie dominują jednak bodźce materialne, tj. podwyżka lub premia. Zidentyfikowaną barierą jest niewystarczające wykorzystanie motywatorów niefinansowych, które powinny pełnić rolę wiodącą w zachęcaniu pracowników do dzielenia się wiedzą.

W analizowanym przedsiębiorstwie zaobserwowano, że osoby znajdujące się na wyższym szczeblu hierarchii służbowej wykazują skłonność do prowadzenia rozmów i wymiany zdań najczęściej z pracownikami obejmującymi równorzędne stanowiska. Innymi słowy dwie spośród trzech osób zajmujących stanowiska kierownicze nie wykazują skłonności do prowadzenia merytorycznych, partnerskich rozmów z podwładnymi. Takie podejście generuje kolejną barierę – pracownik niechętnie dzieli się swoją wiedzą i spostrzeżeniami z przełożonymi.

Wsparcie technologiczne w zakresie dzielenia się wiedzą, które zapewnia pracownikom badane przedsiębiorstwo ogranicza się do: internetu, poczty elektronicznej, komunikatora internetowego gadu-gadu oraz komputerowej bazy danych. Planowane jest zainstalowanie wewnętrznej sieci informatycznej – intranetu, który zapewni dostęp do najbardziej aktualnych danych. W ogóle nie wykorzystywane są takie

narzędzia wspomagające dzielenie się wiedzą, jak: telekonferencje, wideokonferencje, system zarządzania dokumentami, grupy dyskusyjne, systemy wspomagające pracę grupową, system ekspercki itp.

Kolejnym utrudnieniem jest brak szkoleń rozwijających umiejętność dzielenia się wiedzą. Są one potrzebne w badanym przedsiębiorstwie, ponieważ niektórzy pracownicy nie są przekonani, że predyspozycje, którymi dysponują, są odpowiednie do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami. Inni stoją na stanowisku, że nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Niestety większość pracowników nie potrafi lub nie chce uczyć się na błędach. Kojarzono są one zazwyczaj z winą, niską samooceną czy odrzuceniem. Częściej starają się o nich zapomnieć, zamiast zastanowić się nad przyczyną ich zaistnienia i alternatywnymi rozwiązaniami. Jeszcze trudniej jest pracownikom dzielić się wiedzą na temat swoich pomyłek ze współpracownikami, nawet wtedy, gdy mogą one ustrzec ich przed popełnieniem podobnych. Jednym z bodźców generujących takie zachowanie jest wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Autorka zaobserwowała kilka sytuacji, w których ewidentnie motywacją do działania był strach i poczucie winy. Wówczas maleją szanse na to, że pracownik przyzna się do popełnionego błędu i podejmie próbę naprawienia go. Całą swoją energię przeznaczy na „tuszowanie” sprawy i szukanie winnych gdzie indziej, zamiast na naprawianie błędu i wyciąganie wniosków. Wówczas bezpowrotnie przepada wiedza zdobyta podczas działania. Żeby pracownik chciał dzielić się z innymi nie tylko sukcesami, lecz także porażkami, musi czuć się bezpiecznie w organizacji, czując wsparcie ze strony przełożonego.

Zakończenie

Dzielenie się wiedzą powinno stanowić jeden z kluczowych obszarów zainteresowań przedsiębiorstwa, ponieważ ma znaczenie w tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej. Powinno być postrzegane jako wzorzec zachowań akceptowany i wspierany przez kadrę kierowniczą, utożsamiany ze stymulatorem organizacyjnego uczenia się.

Obecne środowisko biznesowe przedsiębiorstw budowlanych charakteryzuje się wysokim stopniem konkurencyjności. Towarzyszy mu niepewność, wrogość i nieprzewidywalność. Dzielenie się wiedzą w obrębie przedsiębiorstwa jest jednym z czynników ułatwiających reakcję na zmiany swojego środowiska biznesowego. Reakcja ta powinna

być szybsza niż u bezpośrednich konkurentów, co może przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przydatne będą w tym względzie skuteczne praktyki dzielenia się wiedzą, które powinny być opracowane i rozpowszechniane wśród pracowników. Istnieje jednak bardzo wiele barier w dzieleniu się wiedzą w tych organizacjach. Żeby móc je zwalczać, należy je najpierw zidentyfikować.

W badanym przedsiębiorstwie rozpoznano następujące bariery. Należą do nich: brak zaangażowania właściciela i kierowników; słabo poznana koncepcja zarządzania wiedzą; brak przejrzystego systemu nagradzania; brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą; słabo rozbudowana infrastruktura wspierająca proces dzielenia się wiedzą; brak szkoleń oraz niewystarczająca analiza błędów z przeszłości. Szczegółowa weryfikacja każdej z nich zostanie przeprowadzona podczas realizacji planowanych badań empirycznych.

Literatura

1. Almahamid S., Awwad A., McAdams A.C. (2010), *Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan*, „International Journal of Management” vol. 27.
2. Bassam H., Mesbah A., Jafar A. (2009), *A model of gender differences in knowledge sharing attitude in group projects*, Proceedings for the North-east Region Decision Sciences Institute (NEDSI), USA.
3. Brzeziński M., Mietlicka D. (2011), *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, w: *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, Stefański M. (red.), Zeszyty Naukowe WSEI, seria Ekonomia nr 3.
4. Fey C.F, Furu P. (2008), *Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations*, „Strategic Management Journal” vol. 29.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcje, narzędzia, zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
6. Huang Q., Davison R.M., Gu J. (2011), *The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing*, „Information Systems Journal” vol. 21.
7. Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą – o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

8. Lauring J., Selmer J. (2012), *Knowledge sharing in diverse organizations*, „Human Resource Management Journal” vol. 22.
9. Liao K., Xiong H. (2011), *Study on Knowledge Sharing of Community of Practice Based on Social Network Perspective*, „I-Business” vol. 3.
10. Li-Fen L. (2006), *A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation*, „Human Systems Management” vol. 25.
11. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2010), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Diffin, Warszawa.
12. Michailova S., Hutchings K. (2006), *National cultural influences on knowledge sharing: a comparison of China and Russia*, „Journal of Management Studies” vol. 43.
13. Probst G., Raub S., Romhart K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Szabó L., Csepregi A. (2011), *Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-Sized Enterprises*, „IUP Journal of Knowledge Management” vol. 9.
15. Sharma B.P., Singh M.D., Neha (2012), *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, „IUP Journal of Knowledge Management” vol. 10.
16. Stroińska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wyd. Poltext, Warszawa.
17. Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków.

Streszczenie

Wiedza coraz częściej uznawana jest za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Dlatego świadomość występowania czynników, które mogą zniechęcać pracowników do dzielenia się tą kategorią zasobu wydaje się być potencjalnie dużą wartością. W opracowaniu przedstawiono bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Przedmiotem badań jest przedsiębiorstwo budowlane zarejestrowane w regionie świętokrzyskim.

Słowa kluczowe

wiedza, dzielenie się wiedzą, bariery dzielenia się wiedzą

Barriers in sharing of knowledge in a construction enterprise**(Summary)**

Knowledge is often considered as a source of competitive advantage of enterprises. Therefore, the awareness of presence of factors, which may discourage employees from sharing of this category of resource, seems to be a potentially great value. The paper presents barriers in sharing of knowledge in an enterprise. The object of research is a construction enterprises entered in the register of the Świętokrzyski Region.

Keywords

knowledge, sharing of knowledge, barriers in sharing of knowledge