

Dzielenie się wiedzą projektową w polskich przedsiębiorstwach – zarys problematyki

Wstęp

W polskich przedsiębiorstwach coraz powszechniej realizowane są projekty. Obok stosowania nowoczesnych metod w zarządzaniu projektami [Dube, Pare, 2003, s. 597-635], [Trocki i inni, 2012], rośnie znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach [Carlile, 2002, s. 442-455], [Cegarra-Navarro, Sanchez-Vidal, Cegarra-Leiva, 2011, s. 1099-1119], [Kowalczyk, Nogalski, 2007], [Paliszkiwicz, 2009, s. 80-87], która to może, a nawet powinna być wykorzystywana w realizacji przedsięwzięć. Mamy wówczas do czynienia z pojęciem zarządzania wiedzą w projektach, które jest przedmiotem zainteresowań badaczy [Grant, 2012, s. 589-615], [Holzmann, 2013, s. 2-13], [Lindner & Wald, 2011, s. 877-888], [Merminod & Rowe, 2012, s. 295-322], [Nold, 2011, s. 84-94]. W swoim artykule S. Gasik [Gasik, 2011, s. 23-44], proponuje model zarządzania „wiedzą projektową” szczegółowo określający mechanizmy, interakcje i powiązane z zarządzaniem wiedzą procesy, zachodzące w trakcie realizacji przedsięwzięć. Interesujące wyniki badań, w zakresie stosowania dziesięciu praktyk zarządzania wiedzą projektową w polskich przedsiębiorstwach, przedstawił P. Wyrozębski [Wyrozębski, 2011, s. 64-75]. Należy zauważyć, że oprócz, niezaprzeczalnie ważnych kwestii związanych z metodami [Spałek, 2012, s. 172-188], czy też praktykami stosowania wiedzy projektowej, istotne jest, aby kultura organizacyjna wspierała dzielenie się wiedzą projektową [Spałek, 2012, s. 433-439]. Zwracają na ten aspekt uwagę J. Liebowitz i inni [Liebowitz i inni, 2007, s. 1123-1153] zauważając, że dzielenie się wiedzą nie jest powszechnym zjawiskiem w organizacjach. Kontynuując zapoczątkowaną przez Liebowitza linię badawczą, autor przeprowadził na rynku polskim badania z zakresu dzielenia się wiedzą projektową w przedsiębiorstwach.

* Dr, Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, spałek@polsl.pl, 41-800 Zabrze, ul. Roosevelta 26-28

Niniejszy artykuł ma na celu omówienie czynników wpływających na procesy związane z gromadzeniem i wykorzystywaniem wiedzy projektowej w polskich przedsiębiorstwach.

1. Dzielenie się wiedzą w organizacji – oczekiwania a stan faktyczny

Na problem dzielenia się wiedzą w organizacji zwraca uwagę m.in. J. Liebowitz zauważając, że pomimo podejmowania w przedsiębiorstwach usilnych prób, w zakresie kreowania postaw wpierających dzielenie się wiedzą, bardzo często dominuje zjawisko zatrzymywania wiedzy zamiast dzielenia się nią.

Można postawić tezę, że oczekiwania naczelnego kierownictwa organizacji, w zakresie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach [Adler, Heckscher, Prusak, 2011, s. 94-110], w znacznym stopniu odbiegają od stanu faktycznego. Założenie to stanowiło punkt wyjścia do przeprowadzenia badań w polskich przedsiębiorstwach w zakresie praktyk dzielenia się wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy projektowej.

1.1. Badania w zakresie praktyk dzielenia się wiedzą projektową

Przedmiotowe badania przeprowadzono na próbie pięćdziesięciu trzech przedsiębiorstw, które realizują projekty w sposób usystematyzowany. W niniejszym artykule przedstawiono wybrane wyniki badań w zakresie dzielenia się wiedzą projektową w organizacjach, w celu dokonania analizy stanu faktycznego.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowane były przez następujące branże: przemysł ciężki (38%), energetyka (21%), budownictwo (19%), samochodowa (9%), informatyczna (6%), inna/pozostała (7%). Przeważały firmy duże – zatrudniające powyżej 250 osób (66%) i średnie z 50-249 pracownikami (21%). Pozostałe firmy, makro- i mikro- przedsiębiorstwa, stanowiły odpowiednio: 7% i 6% badanej próby.

W pierwszej kolejności ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące tego, czy kultura organizacyjna ich firmy wspiera dzielenie się wiedzą, czy też powoduje jej zatrzymywanie u poszczególnych osób. Zdecydowana większość ankietowanych, tj. 64% przypadków, stwierdziła, że w ich przedsiębiorstwach występuje tendencja (wspierana przez kulturę organizacyjną) do zatrzymywania wiedzy przez osoby będące w jej posiadaniu. 36% badanych stwierdziło

natomiast, że w ich przedsiębiorstwie wspierane jest dzielenie się wiedzą projektową (zobacz rysunek 1).

Obserwacja ta pozwala sformułować tezę, że „u poszczególnych osób, w indywidualnej kalkulacji osobistych zysków i strat wynikających z dzielenia się wiedzą, przeważają te drugie. Zatrzymywanie wiedzy natomiast, niesie ze sobą więcej potencjalnych korzyści dla osób nią dysponujących.”

Potwierdzenie tak sformułowanej tezy uzyskano analizując odpowiedzi udzielone przez ankietowanych, w zakresie systemu ocen pracowniczych w przedsiębiorstwie. A mianowicie, na pytanie: czy dzielenie się wiedzą projektową stanowi część Państwa ocen okresowych?, pozytywnie odpowiedziało zaledwie 30% ankietowanych. Znamionym jest, że 70% respondentów stwierdziło, że na ich oceny okresowe nie ma w ogóle wpływu fakt dzielenia się wiedzą projektową (rysunek 2).

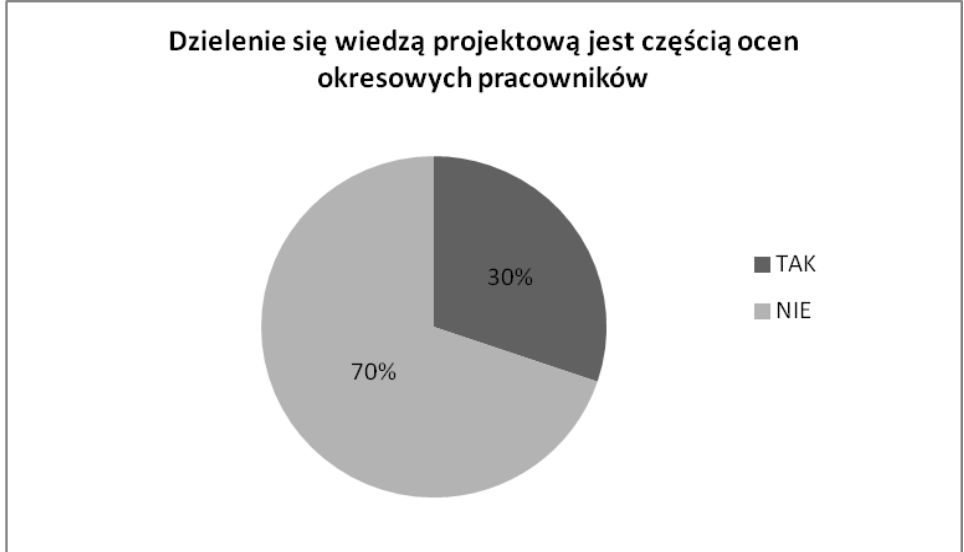
Powyższe rozważania pozwalają na sformułowanie spostrzeżenia, że istnieje znaczna rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwach, dotyczącymi dzielenia się wiedzą projektową, a zaobserwowanym stanem faktycznym.

Rysunek 1. Wpływ kultury organizacyjnej na dzielenie się wiedzą projektową



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 2. Oceny okresowe pracowników, a dzielenie się wiedzą projektową



Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań zaobserwowano również, że tylko w 34% przypadków istnieje scentralizowany, ogólnodostępny system gromadzenia, przechowywania i udostępniania wiedzy projektowej. Oznacza to, że mamy do czynienia z sytuacją, w której naczelne kierownictwo chciałoby jak najlepiej wykorzystywać wiedzę projektową w kolejnych przedsięwzięciach, nie tworząc równocześnie systemowych rozwiązań, które pozwalałyby na efektywne gromadzenie informacji. Na problem ten zwróciła również uwagę J. Mueller [Mueller, 2012, s. 435-447] stwierdzając, że przy braku scentralizowanego systemu zarządzania wiedzą projektową pojawiły się nieformalne procesy wymiany informacji pomiędzy członkami zespołów projektowych.

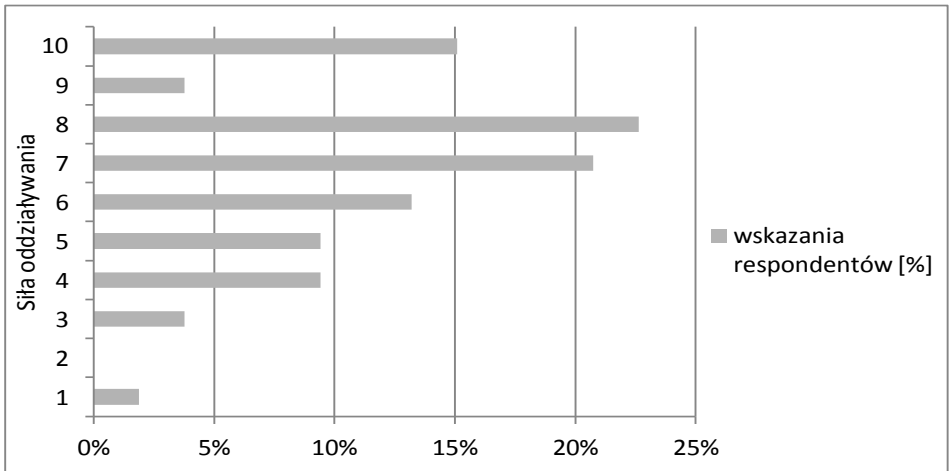
W przeprowadzonych badaniach (na grupie polskich przedsiębiorstw) ankietowani przyznali, że w ich organizacjach zachodzą nieformalne procesy związane z wymianą wiedzy projektowej. W 74% przedsiębiorstw występuje zjawisko bardzo szybkiego rozprzestrzeniania się wiedzy projektowej w sposób nieformalny.

Kolejnym obszarem badań było określenie wpływu wybranych czynników na dzielenie się wiedzą projektową (ankietowani wskazywali w skali od 1 do 10 siłę wpływu na chęć dzielenia się informacją, gdzie 1 – oznaczało brak wpływu, a 10 – bardzo duży wpływ). Spośród badanych 23% wskazało więzi interpersonalne jako czynnik wpływający na

poziomie 8, a 21% na poziomie 7. Należy podkreślić, że jest to czynnik, który jest bardzo często atrybutem nieformalnych grup.

Wśród ankietowanych 25% wskazało natomiast, że czynnik określony jako dzielenie się wiedzą w nadziei na zwrotne uzyskanie wartościowych informacji oddziałuje z siłą 8. Dla tego samego czynnika poziom 7 wskazało 19% respondentów.

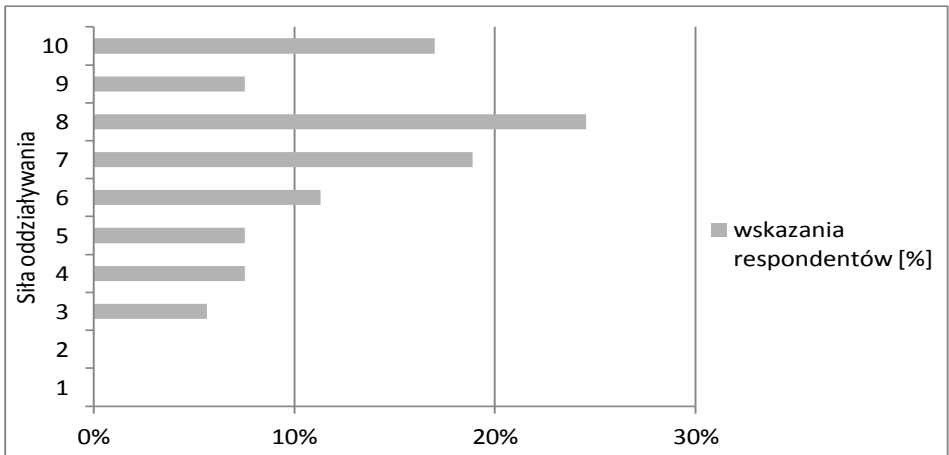
Rysunek 3. Wpływ relacji interpersonalnych na dzielenie się wiedzą projektową



1 – najmniejsze oddziaływanie, 10 – największe oddziaływanie

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4. Wpływ możliwości odwzajemnienia się/handlu wymiennego na dzielenie się wiedzą projektową



1 – najmniejsze oddziaływanie, 10 – największe oddziaływanie

Źródło: Opracowanie własne.

Szczegółowe odpowiedzi zostały przedstawione odpowiednio na rysunkach 3 i 4. Pokazują one również, że odpowiednio 15% i 17% badanych wskazało najwyższy, 10 poziom, dla nieformalnych więzi oraz handlu wymiennego, jako czynników zdecydowanych motywujących ich do dzielenia się wiedzą projektową.

1.2. Dzielenie się wiedzą projektową a poszczególne branże

Największe zbieżności w odpowiedziach zaobserwowano w branży przemysłu ciężkiego, energetycznej i budowlanej. W pozostałych dwu sektorach, tj. samochodowym i informatycznym, struktury odpowiedzi odbiegały od uprzednio wymienionych. Szczególnie duże różnice zaobserwowano w odniesieniu do pytania: czy dzielenie się wiedzą projektową jest częścią Państwa ocen okresowych. W przypadku przemysłu ciężkiego, energetyki i budownictwa 70-90% ankietowanych wskazało na brak systemowego podejścia do oceny w zakresie dzielenia się wiedzą, gdzie wynik na poziomie 90% uzyskano dla sektora budowlanego. W branży samochodowej i informatycznej wyniki były odmienne tzn. odpowiednio 80% i 67% ankietowanych stwierdziło, że występuje u nich systemowe podejście do nagradzania za dzielenie się wiedzą i że jest ono częścią ocen okresowych.

Pewne rozbieżności zaobserwowano również w odniesieniu do wykorzystania nieformalnych kanałów przekazywania informacji. Najrzadziej ten sposób przepływu informacji występował w sektorze przemysłu ciężkiego (55%). W 100% dotyczył branży samochodowej i informatycznej. Natomiast w budownictwie i energetyce występował odpowiednio w 70% i 90%.

2. Omówienie wyników badań

W większości analizowanych przypadków, zarówno na poziomie kultury organizacyjnej jak i systemów doceniania pracowników badanych przedsiębiorstw, nie pojawiają się bodźce, które powinny zachęcać do dzielenia się wiedzą. Co więcej, z punktu widzenia jednostki, bardziej opłacalne jest świadome zatrzymywanie posiadanej już wiedzy, celem osiągnięcia w przyszłości korzyści, jakich nie może zaoferować w sposób systemowy organizacja, w zamian za dzielenie się wiedzą projektową. Wiedza projektowa jest traktowana wówczas jako towar wymienny lub jako forma przysługi, która w przyszłości zostanie odwzajemniona. W ten sposób tworzą się nieformalne grupy osób mających dostęp do wartościowej wiedzy, która wykorzystywana jest w wybra-

nych projektach w ograniczonym zakresie. Mamy wówczas do czynienia z niepożądaną sytuacją, w której na sposób wykorzystania wiedzy nie ma znaczącego wpływu wynik analizy portfela projektów, pod kątem ich istotności dla organizacji. Wpływ ten pojawia się natomiast na poziomie operacyjnym, uwzględniając korzyści, jakie mogą odnieść poszczególne jednostki lub grupy osób. Przedsiębiorstwo wówczas nie tylko traci możliwość czerpania korzyści z wiedzy projektowej poprzez niemożność wykorzystania jej w kluczowych przedsięwzięciach, ale ryzykuje, że zostanie ona zastosowana w mniej istotnych projektach, kosztem tych o znaczeniu strategicznym. Straty wynikające z tej sytuacji dla przedsiębiorstw są bezsporne, jednak trudne do dokładnego oszacowania [Paliszkievicz, 2007, s. 829].

Zauważyć należy, że przebadane przedsiębiorstwa z branży samochodowej i informatycznej częściej gromadzą i wykorzystują wiedzę w sposób usystematyzowany, niż przedsiębiorstwa reprezentowane przez przemysł ciężki, budownictwo czy energetykę. Jednakże, mając na względzie ograniczoną liczebność próby badawczej, wskazane byłoby przeprowadzenie pogłębionych badań sektorowych, celem weryfikacji zaobserwowanych, branżowych zależności.

Zakończenie

Przeprowadzone badania na grupie polskich przedsiębiorstw uwiarydociły, że stan faktyczny dotyczący dzielenia się wiedzą projektową daleki jest od oczekiwań. W większości badanych przypadków nie występuje systemowe wsparcie procesów związanych z gromadzeniem i wykorzystywaniem wiedzy projektowej. Brak jest także mechanizmów, które zachęcałyby pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą. Zaobserwowano natomiast, że w miejsce tej luki systemowej, powstają nieformalne sieci powiązań pomiędzy pracownikami, pozwalające na wymianę informacji pomiędzy osobami uczestniczącymi w projektach.

Literatura

1. Adler P., Heckscher C., Prusak L. (2011), *Building a Collaborative Enterprise*, "Harvard Business Review", 89 (7-8).
2. Carlile P.R. (2002), *A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development*, "Organization Science", 13 (4).

3. Cegarra-Navarro J.G., Sanchez-Vidal M.E., Cegarra-Leiva, D. (2011), *Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context An empirical investigation in SMEs*, "Management Decision", 49 (7-8).
4. Dube L., Pare G. (2003), *Rigor in information systems positivist case research: Current practices, trends, and recommendations*, "Management Information Systems Quarterly", 27 (4).
5. Gasik S. (2011), *A Model of Project Knowledge Management*, "Project Management Journal", 42 (3).
6. Grant A.M. (2012), *Giving Time, Time After Time: Work Design And Sustained Employee Participation In Corporate Volunteering*, "Academy of Management Review", 37 (4).
7. Holzmann V. (2013), *A meta-analysis of brokering knowledge in project management*. "International Journal of Project Management", 31(1).
8. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
9. Liebowitz J. (November/December 2012), *Cultural resistance to KM persists*, "Knowledge Management World", 21(10).
10. Liebowitz J., Ayyavoo N., Nguyen, H. (2007), *Cross-generational knowledge flows in edge organizations*, "Industrial Management & Data Systems", 107 (8).
11. Lindner F., Wald A. (2011), *Success factors of knowledge management in temporary organizations*, "International Journal of Project Management", 29 (7).
12. Merminod V., Rowe F. (2012), *How does PLM technology support knowledge transfer and translation in new product development? Transparency and boundary spanners in an international context*, "Information and Organization", 22 (4).
13. Mueller J. (2012), *Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents*, "Journal of Knowledge Management", 16 (3).
14. Nold H.A. (2011), *Making knowledge management work: tactical to practical*, "Knowledge Management Research & Practice", 9 (1).
15. Paliszkievicz J. (2007), *Knowledge management: An integrative view and empirical examination*, "Cybernetics and Systems", 38 (8).
16. Paliszkievicz J.O. (2009), *Knowledge codification and organisational performance in small and medium enterprises*, "International Journal of Management and Enterprise Development", 6 (1).

17. Spałek S. (2012), *The role of project management office in the multi-project environment*, "International Journal of Management and Enterprise Development", 12 (2).
18. Spałek S. (2012), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy element oceny stopnia dojrzałości projektowej organizacji*, w: Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
19. Trocki M. (red.), Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyrozębski P. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
20. Wyrozębski P. (2011), *Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań*, „E-mentor”, Szkoła Główna Handlowa, 42 (5).

Streszczenie

Wraz ze wzrostem liczby realizowanych przedsięwzięć w organizacjach, dzielenie się wiedzą projektową zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. W niniejszym artykule przedstawiono zarys problematyki związanej z tym zagadnieniem. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wykazano, że istnieją znaczne rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami w zakresie systemowego dzielenia się wiedzą projektową a stanem faktycznym w polskich przedsiębiorstwach. Zaobserwowano, że w większości badanych przedsiębiorstwach nie występuje systemowe podejście do gromadzenia i przekazywania wiedzy. Pracownicy nie są motywowani do dzielenia się wiedzą projektową, a kultura organizacyjna, w zdecydowanej większości przypadków, powoduje zatrzymanie wiedzy u osób nią dysponujących. Zwrócono również uwagę na nieformalne procesy związane z wymianą informacji, pojawiające się przy braku systemowego wsparcia dzielenia się wiedzą projektową. Przeanalizowano siłę oddziaływania relacji interpersonalnych oraz odwzajemniania się informacją w tychże procesach. W wyniku przeprowadzonej analizy sektorowej, zwrócono uwagę na występujące różnice w uzyskanych wynikach. Mając jednak na względzie ograniczoną liczebność próby badawczej w niektórych branżach, zaproponowano dalsze, pogłębione badania sektorowe w przedmiotowym temacie.

Słowa kluczowe

zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami

Knowledge sharing in Polish companies – outlining the key issues (Summary)

An increasing number of projects managed by companies, necessitates the growth in importance of project knowledge sharing. An outline of the main issues connected with that topic is discussed in this article. The results of the questionnaire-based research conducted, revealed that there is a significant gap between expectations and reality in Polish companies, according to the systemic approach to project knowledge sharing. It is noticeable that in the majority of surveyed companies, there is no systemic approach to knowledge gathering and distribution. The workers are not motivated to share the knowledge regarding projects, and the organizational culture, in a significant number of cases, cause the withholding of information by those in its possession. The informal processes which appear due to the absence of a systemic approach related to the flows of information are analyzed as well. The intensity of the influence of factors like: interpersonal relationships and knowledge reciprocation are discussed in relation to those processes. Based on the sector analysis, some differences in the results were noticed. However, due to the limited number of samples in some branches, some follow up in-depth sector research is proposed.

Keywords

Knowledge Management, Project Management