

prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek¹

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny
UMCS Lublin

Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego

WPROWADZENIE

Zarządzanie wiedzą to organizowanie przepływu wiedzy między dwoma biegunami, tj. generowaniem wiedzy i jej zastosowaniem. Proces odbywa się cyklicznie, zastosowanie wiedzy pozwala na dalsze generowanie wiedzy [Skrzypek A., 2012, s. 180–185]. Dzielenie się wiedzą w literaturze przedmiotu uznane zostało za najważniejszy aspekt zarządzania wiedzą [Muneer, Iqbal, Khan, Long, 2014, s. 42–57]. Dzielenie się wiedzą to proces zdobywania wiedzy lub jej przekazywania od źródła do odbiorcy [Bircham-Connolly, Corner, Bowden, 2005, s. 1–10]. To wymiana między przynajmniej dwoma stronami we wzajemnym procesie, który pozwala na nadanie wiedzy nowego kontekstu. Dzielenie się wiedzą oznacza proces rozpowszechniania wiedzy, centralnie kierowany, w obrębie określonej grupy pracowników, albo transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 177]. Celem artykułu jest wskazanie na istotę i wagę procesu dzielenia się wiedzą w organizacji. Pokazanie narzędzi i technik dzielenia się wiedzą. Dokonano przeglądu możliwych barier dzielenia się wiedzą wskazując na strukturę organizacyjną, metody i narzędzia, niewykorzystanie potencjału tkwiącego w ludziach, bariery strukturalne i polityczno-kulturowe. Pokazano wybrane bariery dzielenia się wiedzą w świetle wyników badań oraz poziomy, na których ujawniają się bariery, w tym poziom indywidualny, organizacyjny i technologiczny. Przedstawiono sposoby niwelowania powstałych barier dzielenia się wiedzą w społeczeństwie informacyjnym [Skrzypek A., 2016].

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin; e mail: elzbieta.skrzypek@poczta.umcs.lublin.pl.

ISTOTA DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Dzielenie się wiedzą wymaga umiejętności: „Ludzie muszą nauczyć się mówić o tym, co wiedzą w takiej formie, aby przyciągnąć ich uwagę” [Suurla, Markkula, Mustajarvi, 2002, s. 79–80]. Dzielenie się wiedzą (ang. *knowledge sharing*) to określenie bliskoznaczne z „transferem wiedzy” (ang. *knowledge transfer*). Na poziomie operacyjnym mówi się o dzieleniu się wiedzą lub upowszechnianiu wiedzy (*knowledge sharing, knowledge diffusion*), wyróżnia się też *knowledge dissemination*, czyli rozpowszechnianie, szerzenie wiedzy. Upowszechnianie wiedzy jest interaktywnym procesem, który umożliwia tworzenie i dostarczanie informacji na temat innowacji, by osiągnąć wzajemne zrozumienie. Upowszechnianie wiedzy odbywa się poprzez innowacje, kanały upowszechniania wiedzy, czas, ludzi i społeczności [Sammons, Buying, 2005, s. 80]. Dzielenie się wiedzą, wg W.R. Kinga, jest mniej ustrukturyzowane, nie posiada konkretnego celu, cechuje go wielokierunkowość, jest także często nieświadomym i nieuporządkowanym funkcjonowaniem w organizacjach [King, 2006, s. 493]. Dzieleniu się wiedzą sprzyja kultura wiedzy, która cechuje się wysokim kapitałem społecznym, w tym wysokim poziomem zaufania między członkami organizacji zachęcając do współpracy, promuje pozytywną orientację na wiedzę, jest systemem otwartym o swobodnym przepływie informacji w organizacji i w obrębie otoczenia, powinna cechować się niskim poziomem potrzeby władzy, a dla efektywnego dzielenia się wiedzą, powinna usuwać wszelkie bariery utrudniające przepływ wiedzy [Marek, 2010, s. 276].

Proces dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej obejmuje [Marek, 2010, s. 185–206]:

- powielanie wiedzy, w celu szybkiego dostarczenia określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom, którzy powinni mieć do nich stały dostęp. Powielanie wiedzy dotyczy wdrażania pracowników w kulturę organizacyjną oraz ich szkolenia (rozwój zawodowy). Konieczne jest zaznajomienie pracowników z obowiązującymi normami i wartościami, poinformowanie o ich roli, jaką będą odgrywać w organizacji i o stawianych im wymaganiach,
- dzielenie się doświadczeniami zdobytymi podczas realizowanych projektów i ich dokumentowanie z wykorzystaniem takich narzędzi jak: sieci informatyczne (Internet, intranet, extranet), oprogramowanie do pracy zespołowej czy systemy eksperckie,
- wymianę bieżących doświadczeń umożliwiającą rozwijanie wiedzy. Wymiana doświadczeń jest możliwa dzięki wykorzystaniu zespołów benchmarkingowych oraz zespołów do spraw najlepszych rozwiązań.

Dzielenie się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. Doświadczenia wielu firm wskazują, że organizacje uczące się są nastawione na dzielenie

się wiedzą i rozpowszechnianie jej. Dzielenie się wiedzą powinno być traktowane jako postulat etyczny i kulturowy, ale przede wszystkim jako warunek wzrostu skuteczności i efektywności działania, a doświadczenia przekazywane w sposób umiejętny członkom załogi w przedsiębiorstwie [Skrzypek E., 2012, s. 4–9]. Sprawne dzielenie się wiedzą wiąże się z zarządzaniem ryzykiem, które staje się niezmiernie ważnym problemem dla współpracy przedsiębiorstw i powinno prowadzić do ograniczania ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji w organizacji.

Proces dzielenia się wiedzą obejmuje: prezentowanie, publikowanie oraz przekazywanie wiedzy z wykorzystaniem różnych metod, np. spotkania, tablice ogłoszeń, technologie wideo, szkolenia, konferencje, indywidualne uczenie się przy pomocy mistrza, systemy wspomagania pracy grupowej, systemy wspomagania decyzji. Dzieleniu się wiedzą w praktyce służą takie rozwiązania jak [Davenport, Grover2001]:

- spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki),
- listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci,
- portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej,
- wejście na stronę internetową danej organizacji,
- kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, bazy danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń,
- wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu dla znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy,
- stosowanie programów mentorskich,
- stosowanie systemów wspomagania pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów),
- stosowanie systemów wspomagania decyzji.
- systemy eksperckie, inteligentni agenci i technologie wideo,

Badania dowodzą, że nowe technologie wykorzystuje się skutecznie tylko tam, gdzie trafiają na sprzyjającą kulturę organizacyjną. Firmy, które wykazują cechy organizacji uczących się i są silnie nastawione na dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wdrażają oprogramowanie do pracy zespołowej szybciej i z większym rozmachem niż firmy, w których takiego nastawienia nie ma.

Duży wpływ na dzielenie się wiedzą ma komunikacja oparta na zaufaniu, informacja zwrotna i relacje z przełożonym. J. Liebowitz wskazuje na znaczącą rolę zaufania, szacunek, wzajemność i dogodne mechanizmy dzielenia się wiedzą, zaangażowanie kierownictwa i wspólne wartości [Liebowitz, 2012, s. 21]. Z badań wynika, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem procesu zarządzania wiedzą [Paliszkiwicz, 2007, s. 143–152].

NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Proces dzielenia się wiedzą w organizacji wymaga wsparcia odpowiednimi narzędziami i technikami, które go ułatwiają (tabela 1).

Tabela 1. Techniki i narzędzia wspierające dzielenie się wiedzą w organizacji

+++ bardzo duże znaczenie, ++ duże znaczenie, + małe znaczenie, – brak znaczenia	Przekazywanie informacji	Komunikowanie i informacja zwrotna	Współuczestnictwo	Motywacja i nagrody
1	2	3	4	5
„Przekaż to co wiesz i niech firma rośnie” – przydział punktów za osiągnięcia w zarządzaniu wiedzą z kolegami z pracy	–	+++	++	+++
Programy wspierania nowych pomysłów	–	+++	++	+++
Warsztaty dotyczące specjalnych obszarów wiedzy	+++	+++	+	–
Regularne spotkania dotyczące ważnych obszarów wiedzy	+++	+++	+	–
Wspólnoty praktyków (w kontekście zarządzania wiedzą)	+	+++	++++	–
Spotkania typu „kick-off meeting”	+++	++	+	–
Publiczne uznanie przełożonych za wkład w zarządzanie wiedzą w organizacji	–	+++	–	+++
„Żółte strony” i „mapy wiedzy”	+++	–	–	++(+)
Rotacja pracy w kontekście zarządzania wiedzą	+++	+	+	–
Szkolenia (w kontekście zarządzania wiedzą)	+++	++	–	–
Spotkania informacyjne dla poszczególnych obszarów wiedzy	+++	+	–(+)	–
Prezentacje eksperckie pracowników, którzy przyczynili się do wzrostu puli wiedzy organizacyjnej	–	+	–	+++
Upublicznianie osób, które wnoszą wkład w zarządzanie wiedzą w organizacji	–	+	–	+++
Nominacja za największy wkład wiedzy w tygodniu	–	+	–	+++

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Publiczne uznanie i nagrody za szczególne osiągnięcia, np. „pracownik miesiąca”	–	+	–	+++
Powiązanie wkładu do zarządzania wiedzą z możliwościami rozwoju zawodowego	–	+	–	+++
Podkreślenie wsparcia dla zarządzania wiedzą przez kadrę zarządzającą	+++	–	–	–
Systemy informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą	+++	–	–	–
Informacje na temat podstawowych zagadnień w zakresie wiedzy w publikacjach wewnętrznych	+++	–	–	–
Notki lub e-maile (newslettery) z informacjami o szczególnych obszarach wiedzy	+++	–	–	–
Zakres obowiązków i pracy wykorzystujący korzyści z zarządzania wiedzą	–	–	+++	–

Źródło: [Jetter, Kraaijenvrink, Schroder, Wijnhoven, 2006, s. 133 za: Wyrozębski, 2014, s. 74–75].

Narzędziem sprawdzonym w praktyce wielu przedsiębiorstw jest Knowledge Sharing Inventory, który umożliwia sprawdzenie w jakim stopniu w organizacji pracownicy dzielą się wiedzą [Liebowitz, Suen, 2000; McLure-Wasko, Faraj, 2000]. Narzędzie to składa się z 25 pytań podzielonych na cztery części. Pierwsza część odnosi się do komunikacji i próbuje oszacować jak wymiana wiedzy i komunikacja jest rozpowszechniona w organizacji. Druga część dotyczy środowiska zarządzania wiedzą i bada wewnętrzne czynniki kultury organizacyjnej, związane z zarządzaniem wiedzą. Trzecia część dotyczy „organizacyjnych ułatwień” i ocenia infrastrukturę wspierającą zarządzanie wiedzą i zdolność do dzielenia się wiedzą. Ostatnia część dotyczy „mierzenia” przeprowadzonego w celu oceny prawdopodobieństwa sukcesu w dzieleniu się wiedzą i zarządzaniu kapitałem intelektualnym.

Maksymalna liczba punktów do uzyskania to 100. Przyjęta do oceny skala ABCDE związana jest z liczbą przyznanych punktów [Liebowitz, Suen, 2000]:

- A – od 76 do 100 punktów,
- B – od 50 do 75 punktów,
- C – od 0 do 49 punktów,
- D – od -50 do -1,
- F – od -100 do -51.

Jeśli organizacja mieści się w przedziale A, to dzielenie się wiedzą przebiega bardzo dobrze. Strategia stosowana w organizacji w odpowiedni sposób kształtuje dzielenie się wiedzą, kultura organizacyjna wspiera twórczość i kreatywność. Technologia, narzędzia i wyposażenie dostarczają możliwości do przyspieszenia komunikacji.

Jeśli przedsiębiorstwo znalazło się w grupie B, to oznacza, że dzielenie się wiedzą przebiega dobrze. Po przeanalizowaniu wyników można wyodrębnić słabe punkty, które można poprawić w organizacji w celu usprawnienia przepływu wiedzy.

Miejsce w grupie C oznacza, że w przedsiębiorstwie występują przejawy do dzielenia się wiedzą, np. kultura organizacyjna, jednak istnieje potrzeba rozwijania technologii, map, procesów i innych metod wspierających dzielenie się wiedzą.

Jeśli przedsiębiorstwo zostało zaklasyfikowane do kategorii D bądź F, to oznacza, że jest ono odporne na dzielenie się wiedzą, brakuje w nim odpowiedniej strategii, technologii i kanałów komunikacyjnych ułatwiających dzielenie się wiedzą.

Przedstawiona metoda umożliwi identyfikację słabych i mocnych stron organizacji w procesie dzielenia się wiedzą. Może być wykorzystana jako narzędzie wspomagające rozwój procesu dzielenia się wiedzą.

BARIERY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJI

- W procesie zarządzania wiedzą pojawiają się różnego rodzaju bariery, w tym:
- dotyczące następujących relacji według J.L. Scotta [Scott, Yih-Tong Sun, 2005, s. 75–90]: jednostka – zespół, zespół – jednostka, zespół – organizacja, organizacja – zespół, organizacja – organizacja,
 - bariery według Ch. Ben Moussa [Ben Moussa Ch., Barriers, 2009, s. 906–917], obejmujące bariery organizacyjne (planowanie, wspieranie, motywowanie) oraz personalne, w tym brak korzyści z zarządzania wiedzą, brak zachęt do dzielenia się wiedzą,
 - bariery według M.D. Singh, R. Kanta [Singh, Kant, 2008, s. 141–105]: uwzględniają brak zaangażowania ze strony zarządu, brak technologicznej infrastruktury, metodologii zarządzania wiedzą, struktury organizacyjnej sprzyjającej komunikowaniu dzielenia się wiedzą, kultury organizacyjnej i systemu motywowania, w tym nagradzania, odchodzenia pracowników na emerytury i odpływ pracowników, brak osoby odpowiedzialnej za dzielenie się wiedzą,
 - bariery wg R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra [Vashisth, Kumar, Chandra, 2010, s. 7–24] obejmujące pozyskiwanie wiedzy (koszty, brak środków, przeciążenie informacyjne), tworzenie wiedzy; brak wsparcia ze strony państwa, społeczeństwo nie ceni badaczy, dyfuzja wiedzy: brak zaangażowania ze strony przełożonych, brak kultury naukowej, nieefektywne narzędzia wykorzystywane do dzielenia się wiedzą.

Wśród barier dzielenia się wiedzą wskazuje się na system wynagrodzeń, który nie motywuje do dzielenia się wiedzą, brak motywowania przez przełożonych, oraz częsty brak czasu na przekazywanie wiedzy innym [Touiller, Tomczak, 2005]. Bariery przepływu wiedzy według J. Paliszkiewicz związane są takimi czynnikami jak [Paliszkiewicz, 2007, s. 143–152]:

- struktura organizacyjna, sztywność, rozdrobnienie organizacyjne, odseparowanie pionów funkcjonalnych, umiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów,
- ludzie, opór wobec zmian, brak czasu, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, rotacja personelu, niedostateczny nacisk na proces wdrażania nowych pracowników,
- metody zarządzania, strach przed oddaniem władzy, trudności z delegowaniem uprawnień, opór przed zakwestionowaniem sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jednocześnie z przeprowadzonych badań wynika, że np. w województwie śląskim 17% pracowników badanych organizacji zawsze dzieli się wiedzą, a 66% często. Wśród powodów, dla których dzielą się wiedzą wskazano: 58% dobra wola, 45% poczucie udziału w rozwijaniu organizacji, 39% uznanie przełożonego, 28% satysfakcja z posiadanej wiedzy większej niż u innych [Paliszkiewicz, 2007, s. 143–152].

Pracownicy są skłonni do dzielenia wiedzą wówczas, gdy są emocjonalnie związani z misją i wizją organizacji [DeLong, Mann, 2003, s. 39–43]. Ponadto bardzo ważne jest wspieranie pracowników, zaufanie, empatia, tolerancja i rozwój osobisty.

Na podkreślenie zasługują także badania A. Potockiego w zakresie dzielenia się wiedzą. Wynika z nich, że 60% kierowników stwierdza, że w ich firmie panuje atmosfera sprzyjająca dzieleniu się wiedzą, 48% uważa, że wszyscy dzielą się wiedzą. Wśród form dzielenia się wiedzą wskazano rozmowy bezpośrednie (50%), rozmowy z kierownikiem (36–42%), nieformalne spotkania z kolegami (29%), rozmowy telefoniczne (13%) kontakt przez komputer (12%) [Potocki, 2011, s. 33–58].

Wśród barier dzielenia się wiedzą w organizacji wskazuje się ponadto na [Fałgać, 2014, s. 117–120]:

- przeszacowanie kosztów transferu, poniesione koszty są wyższe niż uzyskane korzyści,
- niedostrzeganie różnicy pomiędzy pracą „zgodnie z procedurami” a „pracą doskonałą”, nie dostrzega się korzyści, jakie daje poszukiwanie doskonałości, koncentracja na tzw. gaszeniu pożarów,
- odległość w przestrzeni, brak wspólnych wartości, bariery kulturowe, utrudnienia w komunikacji,
- kult ekspertów i obrona „terytoriów”, postęp w nauce jest dziełem ludzi o szerokich zainteresowaniach, konflikty wewnętrzne,

- złe doświadczenia pracowników pochodzące z przeszłości w zakresie programów usprawnień organizacyjnych, przekonanie, że wiedza daje władzę,
- opór wobec zmian, analfabetyzm komputerowy,
- obawa przed kompromitacją oraz brak tolerancji dla pomyłek,
- niechęć przed dodatkowymi obowiązkami służbowymi,
- dobro twórcy wiedzy jest zwykle niedoceniane, pracownicy często nie dzielą się wiedzą, bo są zdania, że ich wiedza zostanie przywłaszczona przez innych, a oni nie zostaną zauważeni,
- postawy destruktywne wśród pracowników,
- brak pewności siebie i poczucia własnej wartości,
- obawa przed awansem związanym ze wzrostem odpowiedzialności,
- postrzeganie dzielenia się wiedzą jako swego rodzaju rywalizacji,
- brak formalnego upoważnienia do prezentowania fachowych porad,
- chęć zachowania statusu osoby niezastąpionej,
- brak kultury odwzajemniania przysług.

Odnosząc się do barier dzielenia się wiedzą należy wskazać, że mogą one wystąpić na następujących poziomach [Ujawary-Gil, 2016]:

- poziom indywidualny: brak czasu, strach przed możliwością utraty pracy, niska świadomość, dominacja wiedzy jawnej, strach przed popełnieniem błędu, różnice w poziomie doświadczeń, słaba komunikacja, niedrożne kanały komunikacji, słabe zdolności interpersonalne, różnice wieku, brak więzi społecznych, brak zaufania do innych i do wiedzy, pochodzącej z niesprawdzonych źródeł, różnice w kulturze narodowej,
- poziom organizacyjny: brak związków między strategią zarządzania wiedzą a celami przedsiębiorstwa, brak sygnałów od kierownictwa odnoszących się do korzyści i wartości w dzieleniu się wiedzą, brak przestrzeni (formalnej i nieformalnej do dzielenia się wiedzą), brak systemu motywacyjnego do dzielenia się wiedzą, nieodpowiednia kultura organizacyjna, brak priorytetu dla retencji wiedzy i doświadczeń wykwalifikowanej kadry, brak infrastruktury wspierającej dzielenie się wiedzą, brak odpowiednich zasobów, zewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, komunikacja i przepływ wiedzy zgodnie z hierarchią z góry do dołu, fizyczne środowisko pracy, wewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi, zhierarchizowana struktura organizacyjna, zbyt duża organizacja utrudnia kontakt i dzielenie się wiedzą,
- poziom technologiczny: brak integracji między systemem IT a procesami wykonywania zadań, brak wsparcia technicznego, wygórowane oczekiwania dotyczące wykorzystania i znajomości danej technologii przez pracowników, brak kompatybilności między systemami IT a procesami, brak powiązania potrzeb indywidualnego użytkownika z systemem IT i procesami, niekorzystanie z systemu IT z powodu niezajomości tego systemu, brak szkoleń, odpowiedzialnej

komunikacji, brak wiedzy na temat możliwych korzyści z użytkowania nowych systemów [Riege, 2005, s. 23–29].

B.P. Sharma i M.D. Singh wyróżnili następujące bariery dzielenia się wiedzą [Sharma, Singh, Neha, 2012, s. 37–38]: brak zaangażowania menedżerów najwyższego szczebla, słabe zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą, brak integracji koncepcji zarządzania wiedzą ze strategią organizacji, brak infrastruktury wspierającej zarządzanie wiedzą, brak przejrzystego systemu nagradzania, brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą, orientacja indywidualna a nie zespołowa, brak zdolności do magazynowania wiedzy, fluktuacja pracowników i przejścia na emeryturę, brak dokumentacji, brak sieci społecznej, niewystarczająca analiza błędów z przeszłości, brak czasu na dzielenie się wiedzą. Ponadto wskazano na obawy związane z bezpieczeństwem zatrudnienia, brak zaufania, różnica wieku różnica płci, różnice w kulturze narodowej, brak szkoleń, nierealistyczne oczekiwania pracowników, niechęć do korzystania z systemu IT oraz brak integracji systemu IT. Przegląd barier dzielenia się wiedzą zawiera tabela 2.

Tabela 2. Bariery dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Obszar	Czynniki utrudniające dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie
1	2
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • pielęgnowanie w firmie podejścia do dzielenia się wiedzą typu: „co z tego będę miał?”, „nie opłaca mi się dzielić wiedzą”, „wiedza daje władzę”, „moja wiedza jest moją kartą przetargową”, „moja wartość w firmie spadnie jak się podzielę wiedzą/doświadczeniem”, • brak wzajemnego zaufania, • chęć bycia niezastąpionym w firmie – nie dzielimy się zdobytą wiedzą i doświadczeniem, choć wymagamy tego od innych, • doświadczeni pracownicy rywalizują z młodymi pracownikami – podział na „lepszych” i „gorszych”, „młodych” i „starych”,
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> • brak profili i rzetelnych opisów stanowisk pracy – nie wiemy, jakich pracowników potrzebujemy, • brak trafnej oceny kandydatów w zakresie ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i możliwości, • nowo zatrudnieni pracownicy nie są wprowadzani do pracy,
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • brak szkoleń, • brak badania efektywności szkoleń, • nie prowadzimy szkoleń kaskadowych, • nie umożliwiamy pracownikom wykorzystania zdobytej wiedzy na szkoleniach,

1	2
Kierowanie	<ul style="list-style-type: none"> • styl kierowania, który blokuje aktywność, pomysłowość i innowacyjność pracowników, • interesujące pomysły nie są wdrażane w życie, • brak zarządzania talentami w firmie, • potencjał pracowników jest często niewykorzystany, • brak zarządzania konfliktami interpersonalnymi,
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> • nie nagradzamy za posiadaną wiedzę, • nagradzamy za wyniki, a nie za wiedzę, • nie potrafimy zatrzymać kluczowych pracowników, którzy zabierają cenną wiedzę,
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • brak konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej jakości pracy, • brak cyklicznych zebrań celem wymiany wiedzy, doświadczenia, • brak jasnych procedur przepływu informacji, • mamy nadmiar informacji, jednak nie wszyscy mają do nich dostęp, • tracimy dużo czasu na poszukiwanie niezbędnych informacji, nie wiemy, gdzie ich szukać, • nie tworzymy bazy wiedzy, forum, platformy wymiany doświadczeń,
Inne	<ul style="list-style-type: none"> • presja terminów, nie ma czasu na dzielenie się wiedzą, • chaos organizacyjny, • hierarchiczna struktura organizacyjna firmy, która utrudnia przepływ wiedzy, • wysokie koszty wdrożenia systemu zarządzania wiedzą,

Źródło: [Żarczyńska-Dobiesz, 2015, s. 47].

W literaturze wyróżnia się także następujące bariery dzielenia się wiedzą [Kowalczyk, Nogalski, 2007]:

- bariery osobiste, brak pewności siebie w doskonaleniu i proponowaniu nowej wiedzy, nie wiadomo, co pracownicy muszą/powinni wiedzieć, wymaga to zbyt dużo wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród,
- bariery zespołowe, nie najlepiej zorganizowany i umotywowany transfer,
- wewnętrzna konkurencja, brak wsparcia menedżerów, brak wiedzy o pracy zespołów,
- bariery strukturalne – zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, oddziałach, silna presja czasu oraz uboga struktura IT,
- bariery polityczno-kulturowe, brak kultury promującej otwartość i wzajemne zaufanie, silna rywalizacja, brak konstruktywnego rozwiązywania problemów, zbyt uboga komunikacja, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań oraz pielęgnowanie kultury kar i narzekania.

Ponieważ istniejące bariery utrudniają dzielenie się wiedzą, dlatego poszukuje się sposobów przeciwdziałającym powstawaniu i utrzymywaniu się ich (tabela 3).

Tabela 3. Niwelowanie barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie

Obszar	Sposoby i metody ograniczania istniejących barier
1	2
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • wypracowanie wspólnie z pracownikami kodeksu etycznego dotyczącego dzielenia się wiedzą, • kształtowanie kultury otwartości i wzajemnego zaufania, która umożliwi wzajemne uczenie się, wymianę doświadczeń wszystkich zatrudnionych pracowników, bez podziału „młodzi” – „starzy”, • aktywna zmiana postaw pracowników, aby chętnie dzielili się wiedzą i doświadczeniem, na przykład poprzez odejście od rywalizacji na rzecz współpracy, • praca zespołowa jako podstawowa wartość firmy, • dbanie o dobre relacje między pracownikami, wzajemność zachęca do dzielenia się wiedzą (samorozwój), • zapewnienie ludziom bezpieczeństwa oraz przynależność do firmy.
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie strategii rekrutacyjnej, która umożliwi przyciągnięcie utalentowanych ludzi w różnym wieku przy spełnieniu określonych kryteriów (aby wiedza „nadchodziła” wraz z człowiekiem), • stworzenie w organizacji stanowiska „Inżynier wiedzy”, • dbanie o formalne wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionych.
Szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> • stworzyć tzw. akademię wewnętrzną dzielenia się wiedzą (<i>knowledge sharing</i>), • oferować szkolenia zewnętrzne/wewnętrzne, • wskazać nowe możliwości zastosowania coachingu, odwróconego mentoringu w zarządzaniu wiedzą, • rozwijać kompetencje u młodych ludzi, indywidualny program rozwoju i szkoleń, • szkolenie osób, które wiedzy potrzebują, przez osoby, które tę wiedzę posiadają, tzw. nauka przy mistrzu, • obiektywny rozwój – ocena kompetencji zatrudnionych pracowników.
Kierowanie	<ul style="list-style-type: none"> • przykład idzie z góry, czyli szef – kreator kultury dzielenia się wiedzą, • dostosować styl kierowania, który ma sprzyjać stymulowaniu innowacyjności pracowników oraz skłaniać ich do aktywnego dzielenia się wiedzą, • identyfikować źródła przewagi konkurencyjnej, • inspirować się dobrymi praktykami w biznesie (<i>benchmarking</i>), wybierać najbardziej sprawdzone rozwiązania dopasowane do potrzeb własnej firmy, • jasno określić wymagania wobec pracowników, • delegować uprawnienia, • wdrażać programy transferu wiedzy.

1	2
Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> • premiować i doceniać za tzw. pomysłowość, awansować, • nagradzać, jeśli wiedza pracownika przełoży się na działanie, wynik, • rozpoznać umiejętności, potrzeby i możliwości zatrudnionych pracowników, • równe traktowanie – w myśl zasady, że wszyscy mogą się dzielić wiedzą, • opracować i wdrożyć efektywne programy zarządzania talentami, • zatrzymywać kluczowych pracowników dla firmy, • zadbać, aby wraz ze zwalnianym pracownikiem nie odchodziła cenna wiedza dla firmy (szczególnie chodzi o tzw. wiedzę ukrytą), • organizować wyjazdy integracyjne jako sposób na budowanie dobrych relacji.
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • mówić do pracowników językiem korzyści, powinni oni widzieć sens wdrażania narzędzi dotyczących dzielenia się wiedzą, • stworzyć procedury przepływu informacji, • doceniać nieformalny przepływ informacji między pracownikami, • zapewnić cykliczne zebrania, które mają uświadomić pracowników, że dzielenie się wiedzą jest skutecznym sposobem utrzymania przewagi konkurencyjnej, • skutecznie wykorzystywać dostępne w organizacji narzędzia przekazywania wiedzy.

Źródło: [Żarczyńska-Dobiesz, 2015, s. 48].

PODSUMOWANIE

Dzielenie się wiedzą umożliwia wzrost produktywności organizacji, jest procesem, który polega na upowszechnieniu przez posiadacza wiedzy wśród odbiorców w celu lepszego, wspólnego rozumienia otaczającej rzeczywistości i procesów w niej zachodzących. Trudności pojawiające się w obszarze dzielenia się wiedzą przekładają się obniżenie efektywności, skuteczności i konkurencyjności organizacji. Potwierdzają to badania przeprowadzone w 500 największych firmach amerykańskich, które dowodzą skali strat, jakie ponosiły one każdego roku wskutek nieefektywnego dzielenia się wiedzą lub też niedzielenia się wiedzą. Wskazano na następujące konsekwencje takiego stanu rzeczy [Babcock, 2004]: opóźnienia realizacji projektów, konflikty w łańcuchu dostaw, wypalenie zawodowe pracowników oraz marnotrawienie zasobów. Dzielenie się, przepływ, transfer wiedzy w organizacji umożliwia bardziej efektywne pod względem kosztowym i jakościowym realizowanie zadań. Umożliwia także wprowadzenie nowych uczestników do sieci wymiany wiedzy, co jest niezmiernie ważne w warunkach społeczeństwa informacyjnego, w tym sieciowego [Skrzypek A., 2016, s. 105–

113]. Sprawny przepływ wiedzy w organizacji jest utrudniony przez pojawiające się bariery o charakterze organizacyjnym, strukturalnym, technicznym, informacyjnym, ludzkim, dlatego firmy poszukują sposobów oraz metod ograniczania powstałych barier w obszarach kultury organizacyjnej, rekrutacji, szkoleń, kierowania, motywowania oraz komunikacji.

BIBLIOGRAFIA

- Babock P., 2004, *Shedding Light on Knowledge Management*, „HB Magazine”, Vol. 49, No. 5.
- Ben Moussa Ch., 2009, *Barriers to knowledge management: A theoretical Framework and review of industrial cases*, „World Academy of Science Engineering and Technology”, No. 54.
- Bircham-Connolly H., Corner J., Bowden S., 2005, *An empirical study of the impact of question structure on recipient attitude during knowledge sharing*, „Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 32, No. 1.
- Davenport T., Grover V., 2001, *Special issue on knowledge management*, „Journal of Management Information Systems”, No. 18 (1), <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2001.11045674>.
- DeLong D.W., Mann T.O., 2003, *Stemming the brain drain „Knowledge Management”* No. 1.
- Fazlagić A., 2014, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
- Jetter A., Kraaijenvink J. Schroder H.H., Wijnhoven F., 2006, *Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, Physica-Verlag, Germany.
- King W.R., 2006, *Knowledge transfer [w:] Encyklopedia of Knowledge Management*, G. David Schwartz, Idea group Reference, UK, <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59904-933-5.ch010>.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Liebowitz J., 2012, *Cultural resistance to KM persists*, „Knowledge management World”, No. 2.
- Liebowitz J., Chen Y., 2001, *Developing knowledge sharing proficiencies*, „Knowledge Management Review”, UK: Melcum Publishing.
- Liebowitz J., Suen C., 2000, *Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital*, „Journal of Intellectual Capital”, No. 1 (1).
- McLure-Wasko M., Faraj S., *It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice*, “Strategic Information Systems Journal”, No. 9, 2000, (DOI) <http://dx.doi.org/10.1108/14691930010324160>.
- Marek A., 2010, *Rola kultury organizacyjnej w tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy w organizacji [w:] M. Zemło, A. Jabłoński, A. Szuwarzyński, Między słowem a obrazem*, Wyd. KUL, Lublin.
- McLure-Wasko M., Faraj S., 2000, *It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice*, „Strategic Information Systems Journal” nr 9, [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00045-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00045-7).

- Muneer S., Iqbal J., Khan R., Long Ch.S., 2014, *An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support*, „Knowledge – Sharing behavior, Organizational Trust and Organizational Social Sciences”, Vol. 8, No. 1
- Paliszkiewicz J.O., 2007, *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 62.
- Potocki A., 2011, *Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą* [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Fundacja UE, Kraków.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Riege A., 2005, *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 3.
- Sammson P., 2005, *Buying Knowledge. Effective Acquisition of External Knowledge*, Gower, Burlington.
- Scott J.L., Yih-Tong Sun P., 2005, *An investigation of barriers of Knowledge transfer*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 2.
- Sharma B.P., Singh M.D., Neha M., 2012, *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 10, No. 3.
- Singh M.D., Kant R., 2008, *Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach*, „International Journal of Management Science and Engineering Management”, Vol 3, No. 2.
- Skrzypek A. (ed.), 2016, *Determinants and consequences of network society Department of Quality and Knowledge management Faculty of Economics University of Maria Curie-Skłodowska*, Lublin.
- Skrzypek A., 2016, *Organizational effectiveness in the new economy – the theoretical considerations and practical recommendations* [w:] A. Świrski, K. Wąsowska (ed.), *Effectiveness of Management Micro and Macro Level*, University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce.
- Skrzypek A., 2012, *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość i konkurencyjność organizacji* [w:] *Kompleksowe zarządzanie jakością w zmiennym otoczeniu*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin.
- Skrzypek E., 2012, *Efektywność i jakość w organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 4.
- Suurla R., Markkula M., Mustajarvi O., 2002, *Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland*, Oy Edita Ab Helsinki, Finland.
- Touiller P., Tomczak P., 2005, *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4.
- Ujawary-Gil A., *Identyfikacja i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, www.academia.edu/3253707/identyfikowanie (dostęp: 12.09.2016 r.).
- Vashisth R., Kumar R., Chandra A., 2010, *Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian Universities*, „The JUP Journal of Knowledge management”, Vol. VIII, No. 4.
- Wyrozębski P., 2014, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- Żarczyńska-Dobiesz A., 2015, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum”, Vol. 3.

Streszczenie

W warunkach nowej gospodarki, społeczeństwa informacyjnego i sieciowego wzrasta rola wiedzy. Zarządzanie wiedzą w coraz większym stopniu decyduje o sukcesie rynkowym każdej organizacji. Dzielenie się wiedzą jest ważną częścią procesu zarządzania wiedzą. Dzielenie się wiedzą napotyka wiele barier, które mają charakter organizacyjny, techniczny i ludzki. W artykule wskazano na rosnące znaczenie dzielenia się wiedzą w organizacji, omówiono wybrane narzędzia umożliwiające dzielenie się wiedzą oraz wskazano sposoby eliminowania powstałych barier.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, dzielenie się wiedzą, bariery dzielenia się wiedzą

Barriers to knowledge sharing in information society*Summary*

In the new economy, in information society and in network society knowledge has grown in importance. Managing knowledge in organizations results in success or failure. Knowledge sharing is key in knowledge management process. There are numerous barriers to knowledge sharing including organizational, technical and human ones. The article covers the growing role of knowledge sharing in organizations. Selected tools of knowledge sharing and methods of eliminating barriers to knowledge sharing are covered.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge sharing, barriers to knowledge sharing

JEL: O30, O33