

Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach

Wstęp

Najważniejszym aspektem związanym z zarządzaniem wiedzą jest konieczność dzielenia się nią i dotyczy to wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Wiedza w swej naturze ma charakter społeczny, w tym sensie, że powstaje w wyniku procesu ciągłej komunikacji między ludźmi. Zachęcanie ludzi do dzielenia się wiedzą, a nie biernego jej gromadzenia jest uznawane za pierwszy krok w kierunku efektywnego, prorozwojowego zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Trudno mówić o wiedzy, jeśli nie bierze się pod uwagę współpracy między ludźmi i istnienia warunków kooperacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących dzielenia się wiedzą i zaufania wśród pracowników. Materiał empiryczny został zebrany w drodze badań ankietowych.

Dzielenie się wiedzą

Obecnie dzielenie się wiedzą nie powinno być traktowane tylko jako postulat etyczny czy kulturowy, ale jako warunek skuteczności strategii działań. Menedżer ma w tej strategii pełnić ważną rolę integratora wiedzy, który koordynuje działania wszystkich uczestników procesów zdobywania i transferu informacji sprzyjających realizacji organizacyjnych celów.

Jeżeli wiadomo, że wiedza indywidualna lub zespołowa istnieje i że została zlokalizowana przez potencjalnego użytkownika, to możemy uznać, że istnieją warunki do dzielenia się wiedzą. Dzielenie się wiedzą oznacza centralnie kierowany proces rozpowszechniania wiedzy w obrębie określonej grupy pracowników albo transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników¹.

¹Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 177.

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z jej bazy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza została właściwie zaabsorbowana, musi mieć wiarygodne źródło i odpowiednią postać.

E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej. Przedstawia dziewięć strumieni przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie.

W komunikacji wewnętrznej ważne są następujące transfery wiedzy²:

- między pracownikami,
- od pracowników do struktury wewnętrznej,
- ze struktury wewnętrznej do kompetencji indywidualnych,
- w strukturze wewnętrznej (budowa zintegrowanych systemów IT).

W komunikacji organizacji z otoczeniem strumienie przepływu wiedzy dotyczą transferu:

- od pracowników na zewnątrz,
- z otoczenia do pracowników,
- z otoczenia do struktury wewnętrznej,
- od struktury wewnętrznej do struktury zewnętrznej (np. bazy danych o klientach),
- pomiędzy organizacjami z otoczenia, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje (np. jak sprawić, aby nasi klienci kontaktowali się między sobą).

Oznacza to, że jest konieczne stworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu wiedzy w organizacji. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie i prezentowanie informacji ma służyć konkretnym celom, np. poprawie wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku.

W procesie transferu wiedzy przekazywana jest zarówno nowa wiedza, jak również już istniejąca w organizacji, ale niedostępna dla wszystkich. G. Von Krogh, I. Nonaka i M. Aben³ zwracają uwagę, że transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim bowiem dana wiedza potrzebna jest w danym miejscu i czasie. Wskazują oni na trzy warunki, jakie są niezbędne dla udanego transferu wiedzy:

²Za Gierszewska G., *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Monografie i Opracowania nr 4, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 80.

³Krogh G., Nonaka I., Aben M., *Making the Most of your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, Long Range Planning, nr 4, 2001, s. 425.

- uczestnicy transferu wiedzy muszą być świadomi okoliczności wymiany wiedzy,
- oczekując na transfer wiedzy muszą badać jego opłacalność,
- muszą być odpowiednio motywowani do prowadzenia transferu wiedzy.

Istota etapu procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. Badania dowodzą, że nowe metody 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.

Kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się wiedzą

Pełne wykorzystanie wiedzy jest możliwe tylko wtedy, gdy ludzie cenią sobie pomysły innych i dzielenie się własnymi przemyśleniami. Takie zachowania są kreowane przez odpowiednią kulturę organizacyjną.

Kulturę organizacyjną sprzyjającą dzieleniu się wiedzą – generowaniu nowej wiedzy można budować przez wypełnianie poniższych warunków⁴.

Tworzenie wewnętrznego rynku dla kreowania pomysłów

Istnieje potrzeba wskazania uzasadnienia i znalezienia potencjalnego „zbyt” pomysłów w organizacji. Dzięki takiemu podejściu wzrośnie zmobilizowanie, zaangażowanie i zainteresowanie pracowników tworzeniem nowych pomysłów. Jeśli pracownik poczuje się ważny i doceniany, to łatwiej będzie się godził na pewne wyrzeczenia związane z rozwojem organizacji – w tym przypadku z kosztami tworzenia nowego pomysłu (tzn. poddaniu się krytyce, zastanowieniu się).

Inwestowanie w edukację

Poprzez ciągłe szkolenie i stwarzanie szans na podnoszenie kwalifikacji przez pracowników można utworzyć kulturę organizacji, w której generowanie pomysłów będzie postrzegane jako kolejna okazja do zdobycia nowego doświadczenia.

Zaangażowanie się pracowników w sprawy organizacji

Pracownicy muszą czuć, co dzieje się w organizacji i w jakim kierunku ona zmierza. Dzięki szybkim i pełnym kanałom informacyjnym kultura organizacyjna musi umożliwiać ludziom zrozumienie strategicznych działań organizacji.

⁴Na podstawie Clark L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 120–127; Banasiak J., *Najważniejsza jest skuteczność. Praktyczne zarządzanie wiedzą w zespole*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 9(150), s. 16.

Wspólna wizja wszystkich pracowników

Wizja przedsiębiorstwa powinna stanowić własność wszystkich, aby stać się prawdziwym czynnikiem motywującym do twórczego myślenia.

Wspólna diagnoza problemów organizacji

Poprzez wspieranie ludzi w ich wysiłkach mających na celu zdiagnozowanie problemów organizacji oraz określenie tego, co można i należy poprawić, menedżerowie mobilizują swoich podwładnych i kształtują ich zaangażowanie w procesie zmian.

Odpowiedni system oceny pracownika

Gdy pracownik jest oceniany – powinien być oceniany także z tego, na ile korzysta z dostępnej wiedzy, na ile sam poszerza zasoby wiedzy, na ile dzieli się swą wiedzą i doświadczeniami z innymi.

Umacnianie stylu kierowania stawiającego na ludzi

Kultura organizacyjna musi gwarantować pracownikom bezpieczeństwo oraz umacniać w nich poczucie własnej wartości, mimo błędów, które czasami się im przydarzają. Na pierwszym miejscu musi być człowiek, a nie zadanie.

Zaufanie jako element wpływający na proces dzielenia się wiedzą

Zespoły o wysokiej efektywności charakteryzują się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami. Oznacza to, że każdy z nich wierzy w prawość charakteru i zdolności pozostałych. Zaufanie jest rzeczą kruchą. Trzeba je długo budować, łatwo zniszczyć i trudno odzyskać. A skoro zaufanie budzi zaufanie, a nieufność budzi nieufność, to utrzymanie zaufania wymaga starannej troski ze strony kierownictwa. Zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania. Zaufanie stymuluje także procesy uczenia poprzez generowanie więzi społecznych stanowiących nieformalne kanały komunikacji, rozszerzanie zakresu postrzeganej odpowiedzialności czy powiększanie obszaru potencjalnych okazji do uczenia się.

Według definicji A. Nieściora, „zaufanie to stosunek zachodzący pomiędzy trzema elementami: obdarzonym zaufaniem Z, obdarzającym zaufaniem U oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi Q”. Autor zaznacza, że zaufanie można rozpatrywać w różnych wymiarach, począwszy od zaufania do samego siebie, a skończywszy na zaufaniu pomiędzy odrębnymi społecznościami⁵.

⁵Nieścior A., *Zaufanie w normach ISO serii 9000*, „Problemy Jakości”, nr 9, 1999, s. 23–34.

Współczesne okoliczności prowadzenia biznesu skłaniają do aktywnego budowania poziomu zaufania oraz oddziaływań zachodzących pomiędzy nimi. Podstawą do takich działań jest dokładne zrozumienie poszczególnych elementów procesu budowania zaufania oraz oddziaływań zachodzących pomiędzy nimi. Według D. Harrison, L.L. Cummings i N.L. Chervany, zaufanie kształtuje się na podstawie wzajemnego oddziaływania pięciu sił, które można opisać w pięciu wymiarach: osobowościowym, kalkulacyjnym, instytucjonalnym, percepcyjnym oraz opartym na wiedzy. Wymiary te po uwzględnieniu elementu czasu tworzą całościowy proces budowania zaufania w organizacji⁶. Zawartość poszczególnych wymiarów przedstawia się następująco:

1. Zaufanie kalkulacyjne rozumiane jako zaufanie oparte na prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji. Dominacja tego wymiaru świadczy o dobrym systemie motywacyjnym, tożsamości organizacyjnej, zaangażowaniu jednostek w sprawę organizacji.

2. Zaufanie osobowościowe oparte na strukturze osobowości człowieka. Skupione jest wokół wrodzonych oraz nabytych cech osobowości jednostek wchodzących w skład organizacji. Zdolność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność oraz emocjonalna powściągliwość, to przykłady cech świadczących o dużej osobistej skłonności do zaufania.

3. Zaufanie instytucjonalne oparte na formalnych regulacjach. Polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na podstawie zabezpieczeń formalnych.

4. Zaufanie percepcyjne rozumiane jako proces postrzegania zachowań innych osób. Wymiar ten nawiązuje do poznawczych cech jednostek i opisuje zaufanie w kategoriach obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji, sposobów postępowania.

5. Zaufanie oparte na wiedzy. Jest to najbardziej trwała kategoria zaufania, wymagająca jednak dość długiego czasu inicjacji. Rozwija się na podstawie zdobywanych oraz gromadzonych doświadczeń⁷.

Wszystkie wymiary zaufania układają się w złożony proces jego budowania, począwszy od wymiaru kalkulacyjnego i osobowościowego poprzez wymiar percepcyjny i instytucjonalny, a skończywszy na zaufaniu opartym na wiedzy. Proces ten ma charakter wielowymiarowy, a poszczególne wymiary wzajemnie się przeplatają.

Zaufanie powinno być budowane w całej organizacji, w tym stale należy pokonywać bariery ustalone przez tradycyjne struktury organizacyjne. Sugestie dotyczące budowania zaufania przedstawione przez E.M. Awada i H.M. Gha-

⁶Harrison McKnight D., Cummings L.L., Chervany N.L.: *Initial Trust Formation in New Organizational Relationship*, „Academy of Management Review”, nr 3, 1998, s. 473–490.

⁷Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 158–162.

ziriego są następujące: decentralizacja i spłaszczanie struktur organizacyjnych, aby umożliwić zespołom wpływ na podejmowane decyzje, redukcja kontroli na rzecz zwiększenia zaufania do zespołów, zachęcanie pracowników do brania udziału np. w sesjach twórczego myślenia, docenianie pracowników i wyróżnianie ich np. tytułem pracownik miesiąca, szkolenia pracowników dotyczące dzielenia się wiedzą⁸.

Z badań wynika, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem procesu zarządzania wiedzą. Zaufanie jest bardzo trudne do zbudowania i utrzymania, dlatego ogromną rolę odgrywa tu polityka przedsiębiorstwa dotycząca tej problematyki.

Analiza wyników badań dotyczących dzielenia się wiedzą i zaufania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Badania na ten temat przeprowadzono w 368 małych i 143 średnich przedsiębiorstwach z terenu województwa śląskiego w 2006 r. Kwestionariusz ankiety został skierowany do kadry kierowniczej.

W badanych przedsiębiorstwach pracownicy dzielą się wiedzą (16,83% – zawsze, 66,14% – często). Niestety, dzielenie się wiedzą nie jest wynagradzane (43,84% – odpowiedź rzadko, 31,90% – nigdy). Dlatego główne powody dzielenia się wiedzą to: dobra wola pracowników (58,71%), sympatia do współpracowników (47,75%), poczucie udziału w rozwijaniu organizacji (45,21%), uznanie przełożonych (39,33%), satysfakcja z posiadanej wiedzy większej niż u innych (28,18%). Korzyści finansowe i awans znalazły się na końcu tej listy, potwierdzając wcześniejsze badanie, że dzielenie się wiedzą nie przynosi takich korzyści.

Również odpowiedzi na pytanie o pomoc w rozwiązywaniu problemów zawodowych współpracowników pokazały, że nie przynosi to korzyści finansowych, tylko zwiększa efektywność przedsiębiorstwa (60,86%), wpływa na atmosferę w pracy (86,11%) oraz podnosi prestiż własny danej osoby (33,46%). Tylko w 13,89% badanych jednostek pojawiła się odpowiedź, że przynosi korzyści finansowe.

Analizując odpowiedzi można stwierdzić, że pracownicy szukają wiedzy głównie wewnątrz przedsiębiorstwa, korzystając z dostępnych materiałów (64,58%). Istotna tutaj jest także wiedza zdobyta w procesie edukacji (59,30%). Część pracowników (44,03%) korzysta z literatury fachowej. Wiele osób

⁸Awad E.M., Ghaziri H.M., *Knowledge management*, Pearson Education International, New Jersey 2004, s. 25.

(40,90%) wykorzystuje wiedzę zdobytą w poprzednich organizacjach, 27,98% pozyskuje wiedzę z gazet i czasopism, 25% korzysta z wiedzy innych współpracowników, 1,57% respondentów nie szuka informacji.

Według przeprowadzonych badań, 38,55% przedsiębiorstw stosuje różne inicjatywy promujące zatrzymanie wiedzy w firmie, tylko 15,46% stosuje aplikacje informatyczne umożliwiające dzielenie się wiedzą, tylko 12% wprowadziło systemy wspierające zachowywanie wiedzy.

Większość badanych (81,60%) wyraża opinię, że w przedsiębiorstwie istnieje możliwość zrealizowania i zaproponowania swoich pomysłów, tylko 5,48% respondentów odpowiedziało, że nie, a pozostali udzielili odpowiedzi nie wiem.

Nagrody są przyznawane za: efektywność (58,12%), jakość (31,31%), pomysłowość (24,07%), własne inicjatywy (22,70%), kreatywność (22,31%), wysiłek (21,53%), wykonywanie zadań w terminie (17,81%), samodzielność (18%), posiadane umiejętności (12,33%), wykonanie zadania przed terminem (11,15%). Tylko w 17% badanych podmiotów premia uzależniona była od pracy w zespole.

Formy nagród w badanych przedsiębiorstwach są następujące: pieniądze (79,45%), pochwała ustna (41,1%), podwyżka pensji (21,72%), awans (12,72%), świadczenia socjalne (12,13%), rzeczowa (10,96%), finansowanie kształcenia (5,87%), pochwała pisemna (4,5%), wycieczki (5,48%), udział w zyskach (1,37%).

Na pytania dotyczące zaufania respondenci odpowiadali w skali od 1 do 5, gdzie jeden oznaczało odpowiedź negatywną, a pięć – pozytywną. Wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

Z badań wynika, że pracownicy są bardziej ufni w małych przedsiębiorstwach 21,47% niż w średnich (19,58%). Wpływa na to na pewno fakt szybszego przepływu informacji w małych firmach. Pracownicy mają również większe zaufanie do umiejętności współpracowników w małych przedsiębiorstwach (29,35%), niż w średnich (23,08%). W 42,12% małych przedsiębiorstwach oraz w 41,26% średnich pracownicy dążą do realizacji celów firmy. W 21,68% średnich podmiotów oraz w 19,02% małych interesy przedsiębiorstwa są dla pracowników ważniejsze od interesów jednostki. W 31,79 małych podmiotów oraz 30,77% średnich relacje pracowników polegają na obustronnym zaufaniu.

Tabela 1

Podejście do zaufania w małych i średnich przedsiębiorstwach (dane w %)

Wyszczególnienie		1	2	3	4	5	Suma
Członkowie przedsiębiorstwa są ufni	małe przedsiębiorstwa	1,63	6,52	20,92	49,46	21,47	100
	średnie przedsiębiorstwa	2,10	4,90	23,08	50,35	19,58	100
Pracownicy mają zaufanie do umiejętności współpracowników	małe przedsiębiorstwa	0,82	2,72	13,59	53,53	29,35	100
	średnie przedsiębiorstwa	0,00	2,80	16,08	58,04	23,08	100
Pracownicy wspólnie dążą do realizacji celów przedsiębiorstwa	małe przedsiębiorstwa	1,36	2,17	8,70	45,65	42,12	100
	średnie przedsiębiorstwa	0,70	2,10	11,89	44,06	41,26	100
Interesy przedsiębiorstwa są dla pracowników ważniejsze od interesów jednostki	małe przedsiębiorstwa	3,80	12,77	25,27	39,13	19,02	100
	średnie przedsiębiorstwa	5,59	7,69	23,08	41,96	21,68	100
Relacje pracowników polegają na obustronnym zaufaniu	małe przedsiębiorstwa	1,36	5,16	14,13	47,55	31,79	100
	średnie przedsiębiorstwa	1,40	5,59	17,48	44,76	30,77	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Wnioski

Na podstawie przeanalizowanych wyników można stwierdzić, że rozkład odpowiedzi zarówno w małych, jak i średnich przedsiębiorstwach wygląda podobnie, można zatem wnioskować, że zaufanie podobnie kształtuje się w obu rodzajach podmiotów. Otrzymane rezultaty nie są zadowalające, kierownicy powinni położyć większy nacisk na kształtowanie zaufania, dzięki któremu możliwe jest dzielenie się wiedzą.

Jedną z zasadniczych przeszkód przy korzystaniu z zespołów roboczych są opory indywidualne. Sukcesów pracownika nie określa się już w kategoriach indywidualnych wyników. Aby skutecznie działać jako członkowie zespołu, poszczególne osoby muszą umieć otwarcie i szczerze się komunikować, dostrzegać różnice i rozstrzygać konflikty, wychodzić poza osobiste cele dla dobra zespołu. Dla wielu pracowników zdobycie takich umiejętności jest sprawą trudną. Kluczową rolę w tworzeniu pracy zespołowej opartej na dzieleniu się wiedzą odgry-

wają postawy, normy i zachowania podzielane przez kadrę kierowniczą. Najlepszym sposobem byłoby stworzenie kultury organizacji, która ceni i wynagradza: pracę zespołową, dzielenie się wiedzą, zdobywanie nowej wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji, rozszerzanie zdobytej wiedzy oraz twórcze rozwiązywanie problemów i zapobieganie im. W takich organizacjach nie powinno się nagradzać: pasywności, wewnętrznej konkurencji, biurokracji i kontrolowanych zachowań, chęci władzy i walki o nią. Tworzenie takich nowych, prorozwojowych kultur organizacyjnych wymaga nowych kwalifikacji kadr kierowniczych i ich wieloletniej współpracy z pracownikami.

Literatura

- AWAD E.M., GHAZIRI H.M., *Knowledge management*, Pearson Education International, New Jersey 2004.
- BANASIAK J., *Najważniejsza jest skuteczność. Praktyczne zarządzanie wiedzą w zespole*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 9(150).
- BRATNICKI M., STRUŻYNA J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- CLARK L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- GIERSZEWSKA G., *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Monografie i Opracowania nr 4, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
- HARRISON McKNIGHT D., CUMMINGS L.L., CHERVANY N.L.: *Initial Trust Formation in New Organizational Relationship*, „Academy of Management Review”, nr 3, 1998.
- KROGH G., NONAKA I., ABEN M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, Long Range Planning, nr 4, 2001, s. 425.
- NIEŚCIOR A., *Zaufanie w normach ISO serii 9000*, „Problemy Jakości”, nr 9, 1999.
- PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Sharing of Knowledge and Trust in Small and Medium Enterprises

Abstract

In this article problems connected with sharing of knowledge and trust have been presented. The authors have also described researches connected with this problem in polish small and medium enterprises. The research was done in Silesian Province in 2006. The questionnaire was administered to managers. The research showed that trust among employees is similar in small and medium enterprises.