



Wpływ wybranych czynników na dzielenie się wiedzą w projektach

Influence of selected factors on sharing knowledge in projects

Seweryn Spałek

Politechnika Śląska, e-mail: spalek@polsl.pl

Paulina Major

Politechnika Śląska, e-mail: paulina.major@polsl.pl

Magdalena Kowalewska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, e-mail: mkowalewska@interia.eu

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą stanowi istotny aspekt nie tylko rozwoju przedsiębiorstw, ale też całych sektorów gospodarki. Oprócz podejścia procesowego coraz częściej pojawia się, a czasami wręcz dominuje, podejście projektowe w zarządzaniu organizacją. Dlatego też niezwykle ważne staje się zrozumienie, jakie czynniki wpływają na procesy zarządzania wiedzą w projektach. A skuteczność zarządzania projektami w dużej mierze jest uwarunkowana umiejętnością pozyskiwania i dzielenia się wiedzą. W artykule poruszono więc problematykę dzielenia się wiedzą w projektach w przedsiębiorstwach działających na terytorium Polski. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych podjęto próbę wyłonienia czynników wpływających na propagowanie wiedzy w przedsięwzięciach. Ponadto nkreślono rolę Biur Zarządzania Projektami w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Całość artykułu zwieńczono omówieniem uzyskanych wyników badań i podsumowaniem.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą, badania empiryczne, Biuro Zarządzania Projektami.

Abstract

Knowledge management is an important aspect of not only the development of enterprises, but also entire sectors of the economy. Therefore, it is extremely important to understand what factors affect the knowledge management processes in projects. The aim of the article is to determine, on the basis of empirical research, factors affecting the sharing of knowledge in projects and to outline the role of Project Management Office in the process of knowledge management in enterprises. The results of the research have revealed relationships between these factors and the approach of enterprises to the organizational aspects of knowledge management. In the enterprises surveyed, the information sharing system still requires many improvements, related in particular to the distribution of formal information and the generally understood centralization of the system for collecting and disseminating project knowledge.

Keywords: project management, knowledge management, knowledge sharing, empirical research, Project Management Office.

Wstęp

Wiedza jest zasobem informacji zorganizowanym tak, aby odpowiadać zamierzeniom swoich twórców i użytkowników [Stańczyk-Hugiet 2006, s. 521-528]. Wiedza to informacje, które posiadają konkretne znaczenie [Skyrme 1999, s. 47], zawarte w określonym kontekście i zrozumiałe [Brooking 2000, s. 5]. „Zarządzanie wiedzą to systematyczny, zorganizowany proces zbierania, organizowania i komunikowania zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej pracowników, w taki sposób, że pracownicy są w stanie korzystać z niej, aby być bardziej efektywnymi w pracy” [Alavi, Smith, Leidner 1999, s. 128]. Zarządzanie wiedzą może być strategicznym narzędziem budowania konkurencyjności i zdolności do przystosowania się przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia [Kalman 2016, s. 16-18], gdyż wiedza stanowi podstawowy czynnik rozwoju współczesnej gospodarki [Morawski 2014, s. 208-219]. Zjawisko dzielenia się wiedzą jest traktowane jako jeden z istotniejszych elementów zarządzania wiedzą [Rudawska 2013, s. 89-103].

Dzielenie się wiedzą to dwustronny proces interpersonalny, którym podmioty w nim uczestniczące wzajemnie się nią wymieniają [Winkler, Chmielecki 2015, s. 87-99]. Osoba przekazująca wiedzę robi to świadomie i dobrowolnie, jednocześnie zrzekając się własności wiedzy na rzecz współdzielenia jej z odbiorcą i mając intencje, że zostanie ona przez niego zrozumiana, przyswojona i odpowiednio wykorzystana [Ipe 2003]. Jest to proces polegający na wykorzystaniu i identyfikacji istniejącej wiedzy w celu jej przekazania oraz zastosowania, tak aby wykonanie danego przedsięwzięcia było bardziej efektywne i szybsze [Christensen 2007].

Wiedza może być przekazywana poprzez jej powielenie, dzielenie się doświadczeniami z poprzednich przedsięwzięć oraz wymianę bieżących praktyk. Pracownicy powinni mieć stały dostęp do wiedzy poprzez dokumentację projektową. Najnowsze doświadczenia kreują nową wiedzę, a stworzone zasoby wiedzy służą całej organizacji [Probst, Raum, Romhardt 2002, s. 177]. Zarządzanie wiedzą może być strategicznym narzędziem budowania konkurencyjności i zdolności przystosowania się przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia, wiedza stanowi bowiem podstawowy czynnik rozwoju współczesnej gospodarki [Koochang, Paliszkiwicz, Gołuchowski 2017, s. 521-537]. W artykule przedstawiono i omówiono wyniki badań empirycznych w zakresie czynników wpływających na dzielenie się wiedzą w projektach realizowanych wśród wybranych przedsiębiorstw w Polsce.

1. Dzielenie się wiedzą w projektach

Oprócz działań rutynowych i improwizacyjnych w przedsiębiorstwach występują projekty [Trocki, Gucza, Ogonek 2003, s. 14]. To przedsięwzięcia, które wyznaczają istotne zmiany w organizacji, procesach i strukturach organizacyjnych [Spalek 2015, s. 301-13]. Są one złożone i niepowtarzalne, mają ustalony okres realizacji z wyznaczonym początkiem i końcem, „wymagają zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowane są przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarne)

w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane są z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego...” [Trocki (red.) 2012, s. 19].

Takie właściwości projektów powodują, że istnieje potrzeba powołania dla nich specjalnych struktur zarządzania i projektowania, w tym procesów służących do zarządzania wiedzą. W rutynowych działaniach, które mają powtarzalny charakter, łatwo jest opisać procedury, regulacje i wytyczne oraz udoskonalać je i rozwijać wraz z upływem czasu. Dla projektów ten proces jest bardziej skomplikowany i nie podlega jednolitemu schematowi. Odpowiednie zastosowanie koncepcji zarządzania wiedzą i dzielenia się nią w realizacji projektów prowadzi do uzyskania oszczędności kosztów, czasu oraz poprawy jakości realizowanych przedsięwzięć. Korzyści osiąga się między innymi poprzez: naukę na błędach własnych i popełnianych w innych projektach, wykorzystanie dobrych praktyk i wypracowanych rozwiązań bez konieczności tworzenia ich na nowo, unikanie powielania prac, korzystanie z rozwiązań innych zespołów projektowych, naukę na bazie doświadczeń i poprawę jakości wyników [Schwaab 2007, s. 147-148].

Autorzy przeprowadzili na polskim rynku badania z zakresu dzielenia się wiedzą w projektach oraz wpływu na nią wybranych czynników w przedsiębiorstwach. Celem artykułu jest wyłonienie czynników wpływających na propagowanie wiedzy w przedsięwzięciach oraz nakreślenie roli Biur Zarządzania Projektami w procesie zarządzania wiedzą.

2. Wyniki badań

Badania przeprowadzono na próbie 97 osób – słuchaczy studiów podyplomowych Politechniki Śląskiej oraz Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, którzy pracują w przedsiębiorstwach realizujących projekty. Dane zostały zebrane za pomocą kwestionariusza ankiety, opracowanego przez autorów artykułu. Próba badawcza została dobrana w sposób celowy. Decyzja ta pozwala na świadomy dobór respondentów do badania, którzy posiadają pewne interesujące badaczy cechy. Grupę stanowiły osoby pracujące w przedsiębiorstwach znajdujących się na terenie Polski, w których realizowane są projekty. Respondenci to praktycy zarządzania projektami, posiadający odpowiedni zakres wiedzy w obszarze tematyki badania. Ich cechy pozwoliły na pozyskanie wiarygodnych odpowiedzi na pytania znajdujące się w ankiecie badawczej.

Uogólnianie wniosków na całą badaną populację jest niewłaściwe przy doborze celowym. Jednak badania pozwalają na wyłonienie pewnych prawidłowości występujących w określonej grupie. Podczas analizy otrzymanych wyników autorzy skupili się na interpretacji rozkładów procentowych oraz – pamiętając o ograniczeniach wynikających z celowego doboru próby badawczej – w kilku przypadkach odwołali się do miary statystycznej, jaką jest współczynnik korelacji Pearsona. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące dzielenia się wiedzą projektową w organizacjach w celu określenia ich wpływu na realizowane przedsięwzięcia. Osoby biorące udział w badaniu w 58% reprezentowały przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 osób, w 21% średnie (od 50

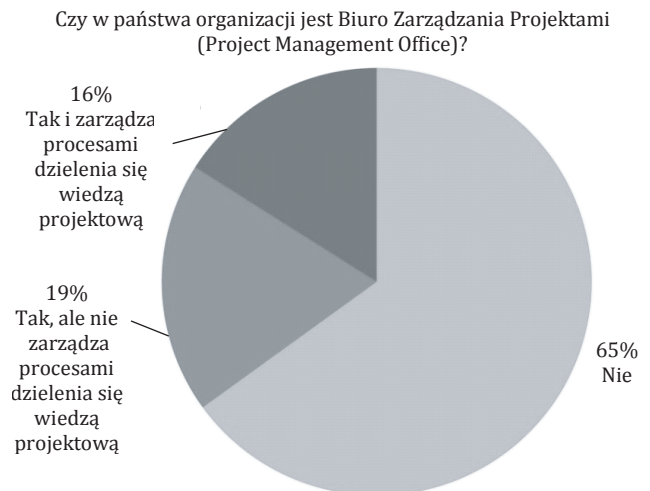
do 249 osób), w 12% małe (od 10 do 49 osób) oraz w 9% – mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 pracowników z branż takich jak: informatyczna (18%), górnicza (14%), energetyka (12%), budowlana (10%), R&D (6%), finansowa (5%), maszynowa (5%), samochodowa (5%), handel (4%), telekomunikacja (3%) i inne (17%).

Pierwsza część ankiety dotyczyła procesu przebiegu procesu dzielenia się wiedzą w organizacji. Ankietowani odpowiedzieli na pytania, które dotyczyły wpływu kultury organizacyjnej na dzielenie się wiedzą w projektach, rodzajów kontaktów występujących pomiędzy pracownikami oraz sposobu zarządzania wiedzą projektową.

Z badań wynika, że kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie wspiera dzielenie się wiedzą projektową u 57% respondentów. Około 43% uznało, że kultura organizacyjna ich firmy powoduje zatrzymanie wiedzy tylko dla siebie przez poszczególne osoby. Dodatkowo w 82% przypadkach ankietowani przyznali, że informacje w ich przedsiębiorstwie rozchodzą się szybko poprzez nieformalne kontakty towarzyskie. Kultura organizacyjna jest specyficzna dla danego przedsiębiorstwa i przejawia się w zachowaniu, postawach, sądach i sposobach radzenia sobie z problemami przez jej członków.

Fundamentalnymi cechami kultury organizacyjnej wspierającej dzielenie się wiedzą są: tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom, poszerzanie wiedzy i umiejętności oraz dzielenie się wiedzą i informacją [Smolarek 2015, s. 35-47]. Wspieranie i tworzenie przyjaznego klimatu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie prowadzi do rozwoju pozytywnych nieformalnych kontaktów towarzyskich i może istotnie wpływać na procesy wymiany wiedzy, które mogą dostarczyć wymierne korzyści firmie. Paweł Wyrozębski powołuje się w swojej książce na wyniki badań przeprowadzonych w Engineering Consulting XYZ [Wyrozębski 2013, s. 157], które potwierdzają tę tezę. Nieformalny obieg wiedzy przeważa w przedsiębiorstwach bez względu na to, czy kultura organizacyjna powoduje rozwój procesu zdobywania wiedzy, czy jego zatrzymanie. Istotne wydaje się tworzenie przyjaznej kultury organizacyjnej i propagowanie wymiany wiedzy i doświadczeń, ponieważ rodzi to zdrowe relacje pomiędzy pracownikami i wywołuje w nich chęć do dzielenia się wiedzą.

W 59% firm w, których pracują badane osoby, zarządzanie wiedzą projektową jest rozproszone, a w 41% scentralizowane. Próby centralizacji wiedzy wskazują, że firmy dążą do zorganizowania systemu pozyskiwania, przechowywania i dystrybucji wiedzy, który będzie tworzył bazę doświadczeń projektowych, jaką wykorzystuje się w biurach zarządzania projektami. W większości firm występuje jednak rozproszenie wiedzy projektowej, które może powodować utrudnienia w pozyskiwaniu i dystrybucji wiedzy pomiędzy projektami, utratę wiedzy projektowej lub niepełne jej zachowanie, rozproszenie dokumentacji, konieczność każdorazowego wyznaczania nowych zasad i narzędzi realizacji projektów, nieznanomość dobrych praktyk i doświadczeń, niechęć w rozwoju praktyk związanych z zarządzaniem projektami, brak równowagi pomiędzy formalnymi i nieformalnymi sieciami społecznymi [Walker 2015, s. 189].



Rysunek 1. Występowanie Biura Zarządzania Projektami w badanych przedsiębiorstwach

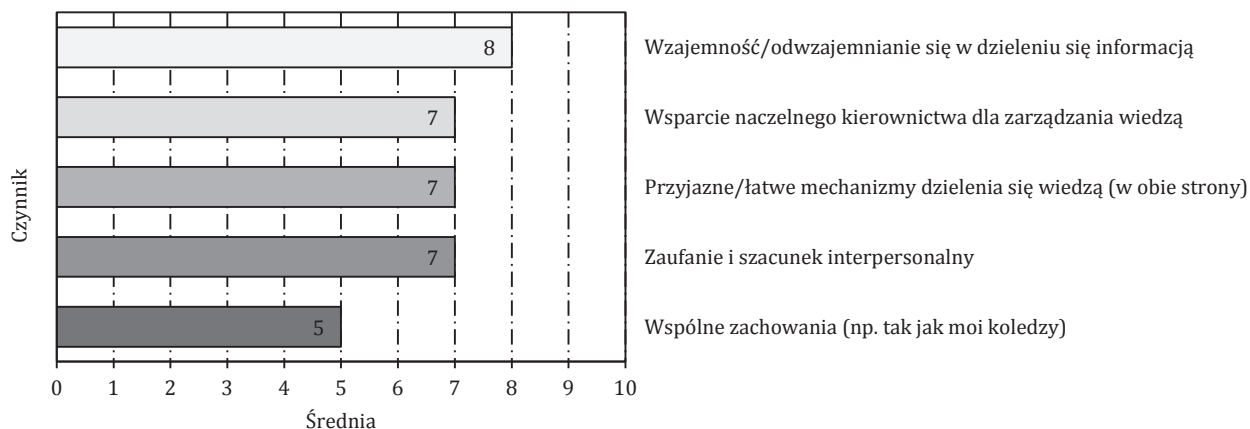
Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że tylko w 16% firm działa Biuro Zarządzania Projektami, które zarządza procesami związanymi z dzieleniem się wiedzą projektową. W 19% biuro istnieje, ale nie zarządza takimi procesami. W 65% przypadków w przedsiębiorstwach, w których pracują ankietowani, nie ma Biura Zarządzania Projektami. Biuro to według definicji PMI jest „jednostką organizacyjną, której zadaniem jest centralizacja i koordynacja kierowania podlegającymi mu przedsiębiorstwami [Project Management Institute 2013]”. Rolą PMO jest też integracja wiedzy projektowej, pozyskiwanie jej, organizowanie, utrzymanie oraz dzielenie się nią [Spałek 2011, s. 165-173]. Dzięki PMO można zachować ciągłość wiedzy i doświadczeń projektowych, które są przechowywane w projektowej bazie wiedzy, a następnie wykorzystywane na potrzeby innych przedsięwzięć [Wyrozębski 2009; Spałek, Bodych 2011].

W drugiej części ankiety respondenci odpowiadali na pytania związane z wpływem wybranych czynników na dzielenie się wiedzą projektową. Do określenia stopnia wpływu użyto skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało brak wpływu, a 10 – bardzo duży wpływ czynnika na chęć dzielenia się wiedzą.

Największy wpływ na dzielenie się wiedzą w projektach ma czynnik „wzajemność/odwzajemnianie się w dzieleniu się informacją” (8), następnie w równym stopniu „zaufanie i szacunek interpersonalny” (7), „przyjazne/łatwe mechanizmy dzielenia się wiedzą (w obie strony)” (7), „wsparcie naczelnego kierownictwa dla zarządzania wiedzą” (7). Najmniejszy wpływ na dzielenie się wiedzą w projektach według ankietowanych ma czynnik „wspólne zachowania (np. tak jak moi koledzy)” (5).

Rysunek 3 prezentuje ocenę (średnią liczbę) wpływu czynników na dzielenie się wiedzą w wybranych branżach. Najwyżej ocenianym czynnikiem jest wzajemność/odwzajemnianie się w dzieleniu się informacją; czynnik ten otrzymał średnio ocenę 8. Oznacza to, że pracownicy patrzą na dzielenie się wiedzą projektową w perspektywie wzajemnych zysków. Potwierdza to zawarte w literaturze stwierdzenie, że dzielenie się wiedzą



Rysunek 2. Średnia wpływu wybranych czynników na dzielenie się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Czynnik \ Branża	Wzajemność/odwzajemnianie się w dzieleniu się informacją	Wsparcie naczelnego kierownictwa dla zarządzania wiedzą	Przyjazne/łatwe mechanizmy dzielenia się wiedzą (w obie strony)	Zaufanie i szacunek interpersonalny	Wspólne zachowania (np. tak jak moi koledzy)
	Średnia ocena wpływu czynników na dzielenie się wiedzą projektową				
Maszynowa	9	7	8	9	4
Finansowa	9	6	8	9	5
Telekomunikacyjna	8	7	9	8	6
Informatyczna	8	6	7	7	6
Handlowa	8	8	8	8	5
Samochodowa	8	7	8	7	5
R&D	8	5	7	7	7
Budowlana	7	8	8	7	5
Energetyczna	7	5	6	7	4
Górnicza	6	6	6	6	6

Rysunek 3. Średnia ocena wpływu czynników na dzielenie się wiedzą projektową w wybranych branżach

Źródło: opracowanie własne.

nie leży w naturze człowieka. Ludzie wymieniają się informacjami niechętnie, a jeśli już to robią, to na zasadzie zaciągania lub spłacania długu wdzięczności i kalkulacji opłacalności własnego interesu [Winkler, Chmielecki 2015, s. 87-99]. Czynnik ten największą wartość przyjmuje w branży finansowej i maszynowej (9), a najmniejszą w branży górniczej (6). 100% ankietowanych z branży finansowej stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwie informacje szybko się rozchodzą poprzez nieformalne kontakty towarzyskie.

Analizując wyniki badań, można dostrzec zależność pomiędzy wzajemnością w dzieleniu się informacją a szybkością rozprzestrzeniania się wiedzy w nieformalnych kontaktach pomiędzy pracownikami. Im szybciej rozprzestrzenia się wiedza nieformalna, tym bardziej wzrasta znaczenie czynnika związanego z odwzajemnianiem informacji. W branży górniczej informacje rozchodzą się szybko poprzez nieformalne kontakty towarzyskie tylko w 54% – jest to najniższy wynik spośród badanych branż. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona wykazał zależność między tymi czynnikami na poziomie 0,518, co oznacza, że jest ona silna.

Ankietowani wysoko ocenili również czynniki takie jak: zaufanie i szacunek interpersonalny oraz przyjazne/łatwe mechanizmy dzielenia się wiedzą (w obie strony) i wsparcie naczelnego kierownictwa dla zarządzania wiedzą, które otrzymały ocenę 7 w 10-stopniowej skali.

Zaufanie i szacunek interpersonalny średnio najwyższą ocenę zdobył w branżach: finansowej (9) i maszynowej (9). Spośród wszystkich branż najmniejszą wartość czynnik posiada w branży górniczej (6). Pomiedzy czynnikiem związanym z zaufaniem i szacunkiem interpersonalnym a szybkością przekazywania sobie informacji poprzez nieformalne kontakty towarzyskie występuje silna korelacja wyznaczona przy pomocy współczynnika Pearsona na poziomie 0.639.

Przyjazne/łatwe mechanizmy dzielenia się wiedzą (w obie strony) największą wartość odnotowują w branży telekomunikacyjnej (9), a najmniejszą w górniczej (6). Respondenci należący do branży telekomunikacyjnej w 100% określili, że kultura organizacyjna wspiera u nich w firmie dzielenie się wiedzą, a informacje rozchodzą się w organizacji poprzez nieformalne

kontakty towarzyskie. Taka relacja sprzyja przyjaznym i łatwym mechanizmom dzielenia się wiedzą, które w przypadku tej branży uzyskały średnio 9 punktów. Wyniki z pozostałych branż w większości potwierdzają tę zależność: im mocniej kultura organizacyjna wspiera dzielenie się wiedzą, a informacje rozchodzą się szybko przez nieformalne kontakty towarzyskie, tym wyżej ceniony jest przez pracowników czynnik związany z przyjaznym i łatwym mechanizmem dzielenia się wiedzą. Wyjątek stanowi tu jedynie branża maszynowa. Współczynnik korelacji Pearsona wykazuje silne zależności pomiędzy wyżej wymienionym czynnikiem a kulturą przedsiębiorstwa, która wpływa na dzielenie się wiedzą (0,738), a także z informacjami, które rozchodzą się poprzez nieformalne kontakty (0,633).

Wsparcie naczelnego kierownictwa dla zarządzania wiedzą najwięcej znaczy w branży budowlanej (8) i handlu (8), najmniej w R&D (5) i energetyce (5). Wyniki te nie wykazują zależności z innymi odpowiedziami respondentów. Może to świadczyć o tym, że należy przeprowadzić pogłębione badania w tej dziedzinie.

Najsłabszy wpływ na dzielenie się wiedzą w projektach ma czynnik „Wspólne zachowania (np. tak jak moi koledzy)”, który otrzymał średnio ocenę 5 i nie jest oceniany najwyżej przez żadną branżę. Poziom oceny tego czynnika oscyluje między wartością 7 (branża R&D) a 4 (branża energetyczna i maszynowa).

3. Wnioski

Mając świadomość ograniczeń wynikających z niezbyt licznej próby badawczej oraz celowego jej doboru, podjęto analizę uzyskanych danych, której wyniki pozwalają na lepsze zrozumienie problematyki zarządzania wiedzą w projektach. W celu dokonania uogólnień należałoby przeprowadzić dalsze pogłębione badania w tym zakresie.

Szczegółowa analiza przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że w większości badanych przedsiębiorstwach wspiera się dzielenie się wiedzą projektową i tworzone jest przyjazne środowisko wymiany informacji oraz doświadczeń. Firmy podejmują w tym celu próby centralizacji wiedzy, które mają stworzyć zbiór doświadczeń projektowych. Jest to jednak trudne wyzwanie, ponieważ w większości przedsiębiorstwach wiedza projektowa jest rozproszona, a formalne struktury, które mogłyby zarządzać bazami wiedzy, nie istnieją. Niewielki odsetek stanowią firmy, w których występuje jednostka organizacyjna zajmująca się centralizacją i koordynacją realizowanych przedsięwzięć.

W wyniku przeprowadzonych badań zaobserwowano też, że w analizowanych przedsiębiorstwach nieformalna komunikacja i dzielenie się wiedzą górują nad formalnymi sposobami transferu informacji, co najprawdopodobniej spowodowane jest rozproszeniem wiedzy i brakiem integratora w organizacji pod postacią np. Biura Zarządzania Projektami. Przewaga nieformalnej komunikacji w organizacji może doprowadzić do tego, że zasoby wiedzy zostaną źle ulokowane lub nie dotrą do odpowiednich jednostek, co może narazić firmę na poważne straty. Rekomenduje się utrzymywanie nieformalnej komunikacji w organizacji, ale pod warunkiem, że formalne procedury zostaną zachowane i będą pierwszym źródłem wiedzy.

Dzielenie się wiedzą napotyka również problemy związane z psychologią zachowań ludzkich, np. niechęć do przekazywania innym informacji. Zachęcenie pracowników do jej wymiany może okazać się niezmiernie trudne. Ludzie są przekonani, że zgromadzone informacje dają władzę, autorytet i lepszą pozycję, dlatego niechętnie się nimi dzielą. Odbiorcy wiedzy często mają poczucie, że korzystając z doświadczeń innych, pokazują swoją niekompetencję, słabość i zaciągają dług wdzięczności [Winkler, Chmielecki 2015, s. 87-99]. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ma bardzo duży wpływ na występowanie lub pokonywanie barier związanych z przekazywaniem wiedzy. Powinna ona wspierać stosowane w organizacji praktyki dzielenia się wiedzą poprzez wzmacnianie komunikacji, współpracy między pracownikami i otwartości w dzieleniu się informacjami. W innym wypadku może ona stanowić największą barierę w procesie dzielenia się wiedzą i prowadzić do jego zatrzymania [Spałek 2012, s. 433-439].

Wszystkie wyżej wymienione aspekty wpływają na to, jak wiedza będzie przepływać w organizacji. W badaniu wykazano również najważniejsze czynniki, które wpływają na dzielenie się wiedzą w projektach. Zaliczają się do nich kolejno, według największego stopnia wpływu: „wzajemność/odwzajemnianie się w dzieleniu się informacją”, „zaufanie i szacunek interpersonalny”, „przyjazne/látwe mechanizmy dzielenia się wiedzą (w obie strony)”, „wsparcie naczelnego kierownictwa dla zarządzania wiedzą”. Najmniejszy wpływ na dzielenie się wiedzą w projektach według ankietowanych ma czynnik „wspólne zachowania (np. tak jak moi koledzy)”.

Wyniki badań uwidoczniły zależności występujące pomiędzy czynnikami wpływającymi na dzielenie się wiedzą w projektach a podejściem organizacji i konkretnych branż do organizacyjnych aspektów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Można wymienić trzy główne zależności, które wyłoniły się podczas analizy ankiet:

- Im szybciej rozprzestrzenia się wiedza nieformalna w organizacji, tym większa jest wzajemność w dzieleniu się informacją.
- Im szybciej rozprzestrzenia się wiedza nieformalna w organizacji, tym bardziej wzrastają zaufanie i szacunek interpersonalny.
- Im mocniej kultura organizacyjna wspiera dzielenie się wiedzą, a informacje rozchodzą się szybko przez nieformalne kontakty towarzyskie, tym wyżej ceniony przez pracowników jest czynnik związany z przyjaznym i łatwym mechanizmem dzielenia się wiedzą.

Należy wziąć pod uwagę również to, że każda branża, w której występuje przepływ wiedzy projektowej, charakteryzuje się innymi zmiennymi i co za tym idzie – nie można określić ogólnego schematu zarządzania nią. W każdej branży występują indywidualne zachowania i procesy, których nie można w prosty sposób ujednoczyć.

Przeprowadzone badania wykazały, że w badanych przedsiębiorstwach system zarządzania wiedzą projektową, a szczególnie dzielenia się informacjami i doświadczeniami wymaga jeszcze wielu udoskonaleń, związanych zwłaszcza z dystrybuowaniem formalnych informacji i ogólnie pojętą centralizacją systemu gromadzenia oraz rozpowszechniania wiedzy projek-

towej. Warto w przyszłych badaniach poszerzyć grupę badawczą oraz spektrum obserwacji i dogłębnie przeanalizować wpływ czynników na dzielenie się wiedzą w projektach. Zależności, które występują pomiędzy czynnikami a organizacyjnymi aspektami zarządzania wiedzą pokazują, jak ważne jest ustrukturyzowanie procesów i uporządkowanie procedur z nimi związanych.

Literatura

- Alavi M., Smith R.H., Leidner D.E., 1999, *Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits*, „Communications of the Association for Information Systems”, February, vol. 1.
- Brooking A., 2000, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management Fieldbook*, „Financial Time”, Prentice Hall, London.
- Christensen P.H., 2007, *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 11.
- Ipe M., 2003, *Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework*, „Human Resource Development Review”, vol. 4.
- Kalman A., 2016, *Learning – in the New Lifelong and Lifewide Perspectives*, Tampere University of Applied Sciences, Tampere.
- Koohang A., Paliszkievicz J., Gołuchowski J., 2017, *The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 117, iss. 3, s. 521-537.
- Morawski M., 2014, *Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 359, s. 208-219.
- Owen J., Burstein F., *Where knowledge management resides within project management*, [w:] *Case Studies in Knowledge Management*, 2005, M. Jennex (ed.), Idea Group Inc., Hershey.
- Probst G., Raum S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Project Management Institute, 2013, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK Guide – Fifth Edition*, ANSI.
- Rudawska A., 2013, *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(157).
- Schwaab J., 2007, *Knowledge management for project managers and other decision – makers Learning from experience* GTZ, Eschborn.
- Skyrme D.J., 1999, *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Smolarek M., 2015, *Kultura organizacyjna podporządkowana zarządzaniu wiedzą w małych przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej: Zarządzanie”, nr 1, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa.
- Spałek S., 2011, *Rola biura projektów (Project Management Office) w pozyskiwaniu informacji dla potrzeb zarządzania finansami*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 88, Warszawa.
- Spałek S., 2012, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy element oceny stopnia dojrzałości projektowej organizacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Spałek S., 2015, *Establishing a Conceptual Model for Assessing Project Management Maturity in Industrial Companies*. „International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice”, nr 22(2).
- Spałek S., Bodych M., 2011, *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, One Press Helion, Gliwice.
- Stańczyk-Hugiet E., 2006, *Organizacja wiedzy i jej strategia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 81, Poznań.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2003, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Walker D.H.T., 2015, *Dale Christenson, Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example*, „The Learning Organization”, vol. 12, iss. 3.
- Winkler R., Chmielecki M., 2015, *Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(939), Kraków.
- Wyrozębski P., 2009, *Biuro projektów*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa.
- Wyrozębski P., 2013, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.