

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ФАКТОРИТЕ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ПРОЦЕСА НА СПОДЕЛЯНЕ НА ЗНАНИЯ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

*проф. д-р Любчо Варамезов
Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов*

EMPIRICAL STUDY OF FACTORS AFFECTING THE PROCESS OF KNOWLEDGE SHARING IN BULGARIAN ENTERPRISES

*Prof. Lyubcho Varamezov, PhD
Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria*

Резюме

Основен процес във фирмената система за управление на знанията е процесът на тяхното споделяне. Върху този процес влияние оказват множество фактори, които често променят посоката си на въздействие. Целта на това изследване е да се идентифицират най-важните фактори и да се оцени, чрез разработване на подходяща методология и провеждане на емпирично проучване, силата на тяхното въздействие. Това проучване ще хвърли повече светлина върху някои от най-важните въпроси и предизвикателства по отношение на споделянето на знанията в българските компании и ще предостави по-ясна и задълбочена картина на този процес, което би могло да помогне на мениджърите и лицата, вземащи решения, да разработят програми, които да осигурят успех на техните инициативи в областта на управлението на знанието.

Ключови думи: *знание, фактори, споделяне на знание, управление на знанието*
JEL Класификация: *M12, M14, M54*

Abstract

A key process in the company's knowledge management system is the process of knowledge sharing. This process is influenced by many factors that often change their direction of influence. The purpose of this study is to identify the most important factors and to assess, by developing an appropriate methodology and conducting an empirical study, the strength of their impact. This study will shed more light on some of the most important issues and challenges regarding knowledge sharing in Bulgarian companies and provide a clearer and deeper picture of this process, which could help managers and decision makers, to develop programs to ensure the success of their knowledge management initiatives.

Keywords: *knowledge, factors, knowledge sharing, knowledge management*
JEL Classification: *M12, M14, M54*

Въведение

Днес конкурентната способност на компаниите не се основава на класическите производствени фактори, а на знанията и опита на служителите. Всяка компания, която иска да се развива и расте, трябва да инвестира в човешки ресурси. Човешкият труд е и ще остане незаменим. Човешките ресурси са основният компонент на успешния бизнес.

Мениджърите гледат на стратегическото управление на знанията като на един от ключовите фактори за постигане и запазване на устойчиви конкурентни предимства. Важността на тази проблематика предизвиква интереса на изследователите и през последните години в световен мащаб се появило множество изследвания на различни аспекти

на управлението на знанията и в частност на тяхното споделяне. У нас изследователският интерес към тази тема обаче е слаб. Този факт провокира провеждането на настоящето проучване.

Целта на това изследване е въз основа на обстоен литературен преглед да се идентифицират най-важните фактори, влияещи на процеса на споделяне на знания и да се оцени, чрез разработване на подходяща методология и провеждане на емпирично проучване, силата на тяхното въздействие. Това проучване ще хвърли повече светлина върху някои от най-важните въпроси и предизвикателства по отношение на споделянето на знанията в българските компании и ще предостави по-ясна и задълбочена картина на този процес, което би могло да помогне на мениджърите и лицата, вземащи решения, да разработят програми, които да осигурят успех на техните инициативи в областта на управлението на знанието.

1. Изложение

1.1. Управление на знания и споделяне на знания

Управлението на знанието е съзнателен и целенасочен процес на улавяне на ценни знания (интелектуален капитал) в цялата организация, предоставяне на тези знания на хората, които се нуждаят от тях (споделяне на знания/трансфер) и използване на знанията за създаване на ново знание (иновация) или използване на знанията за решаване на проблеми или вземане на по-добри решения (Jones & Mahon, 2018). Mladkova, L. (2004) определя управлението на знанието като преднамерено усилие, което кулминира в ситуация, в която точните знания се притежават от точните хора в точното време. То включва създаване, споделяне, съхраняване и приложение на знания. В книгата си „The knowledge café” Anyacho (2021, 71-73) споделя, че помолил присъстващите в Knowledge Cafe да дефинират управлението на знанието с една дума или фраза. От представените 63 думи/фрази в 17 случая описващите управлението на знанието думи бяха или споделям, споделено, споделяне, или техни комбинации с думите знание, комуникация, информация. Не се срещаше нито една друга дума/фраза, която дори да се доближаваше по своята честота на използване до думата „споделяне“ или някоя нейна комбинация. Всъщност, определено може да се твърди, че ако в една организация не протичат процеси по споделяне на знания, ако няма изградена подходяща култура и атмосфера, насърчаващи споделянето на знания, не може да се говори за управление на знанието.

Ефективното споделяне на знания се счита за най-важният компонент за успеха на управлението на знанието. Споделянето на знания е дейността, чрез която се обменят знания между хората и организациите (Jones & Mahon, 2018), ситуация, при която информацията се прехвърля от един работник на друг и последният не само разбира, но е и готов да приложи информацията (Al-Qahtani & Aksoy, 2022).

Споделянето на знания е процес, чрез който индивидите взаимно предават своите знания и опит. То е вид социално взаимодействие между хората, при което те се учат един от друг, а знанията, притежавани от един индивид, добиват форма, която може да бъде разбрана, усвоена и използвана от други индивиди. Споделянето на знания позволява повторно използване и регенериране на знания на индивидуално и организационно ниво. Споделянето на знания в ежедневния работен процес повишава компетенциите на служителите и помага на компанията да подобри представянето си и да постигне своята мисия. Този процес води до генериране на нови идеи, извличане на ползи от знанията и опита на другите и предотвратява изтичането на знания от компанията. Успешното споделяне на знания полага основите на практическото прилагане на знанията и води до по-добри решения, които подобряват качеството на работата (Al-Qahtani & Aksoy, 2022).

Ползите на организацията от споделянето на знанието имат различни измерения. Те варират от елиминиране на дублирането на усилия, спестяване на време и енергия при достъп до информация и готови решения (Patriotta et al., 2013), по-добро екипно представяне (Srivastava et al., 2017) до подобряване на иновативното поведение и иновационното представяне и устойчивост на представянето и постигане на конкурентно предимство (Al-Qahtani & Aksoy, 2022; Wang & Noe, 2010). Особено силна е връзката между споделянето на знанието и иновативното поведение и иновационното представяне. Тази връзка се доказва от редица изследвания (Cavusgil et al., 2003; Gharieb, 2022; Ilvonen & Vuori, 2013; Yu, 2013).

Споделянето на знания е едно от предизвикателствата пред компаниите, тъй като прилагането му води до ускоряване на процеса на обучение на индивидуално и организационно ниво, до иновации и развитие на индивидуалното и организационното представяне. Компаниите трябва да се стремят да насърчават служителите да споделят своите знания, опит и умения. Нерядко обаче липсата на правилно разбиране на споделянето на знания, на бариерите и мотивиращите фактори, намалява ефективността на този процес.

1.2. Методология на изследването

Влияещите на процеса на споделяне на знания фактори бяха определени чрез провеждането на обстоен литературен преглед. Той позволи да се идентифицират множество фактори. Трябва да се отбележи, че повечето фактори често променят посоката си на въздействие и играят ролята или на бариери, т.е. спъват протичането на този процес, или на негови катализатори, т.е. ускоряват/улесняват споделянето. Резултатите от проучените литературни източници по настоящата тематика показват, че най-значимите фактори, влияещи върху споделянето на знания са липсата на време (установява се от почти всички изследвания), доверието (Holste & Fields, 2010; Mooradian et al., 2006; Rahman et al., 2018; Casimir et al., 2012; Ho et al., 2012; Kuo, 2013), културата (Bureš, 2003; Chmielecki, 2013), наградите (Bartol & Srivastava, 2002; Al-Qahtani & Aksoy, 2022), несигурността (Trier et al., 2017), междуличностната комуникация (Alves et al., 2022), признанието и уважението на колегите (Ardichvili, 2008; Ipe, 2003), ангажираността (Nonaka et al., 2000), абсорбционният капацитет на получателя на знание (Szulanski, 1996), подкрепата от страна на ръководството (Jabbary & Madhoshi, 2014), удоволствието да помагаш на другите (Lin, 2007; Olatokun & Nwafor, 2012; Wasko & Faraj, 2005; Razmerita et al., 2016), реципрочността (Chang & Chuang, 2011; Hislop et al., 2018), личните ползи (Amayah, 2013), статусът в общността, репутацията (Chang & Chuang, 2011).

За целите на настоящето изследване бе разработена и анкетна карта, структурирана в 4 основни раздела (общи сведения за компанията; споделяне на знания в компанията; общи сведения за респондента; споделяне на знания - бариери и мотивиращи фактори). Този подход позволи да се събере повече информация за протичането на процеса на споделяне на знанията в проучените предприятия, макар че в тази статия се акцентира само на фактори, влияещи върху процеса на споделяне на знания. Както въпросът за факторите, така и възможните, предварително определени отговори, бяха ясно формулирани. Въпросите са затворени, но не и рамката, тъй като накрая е предоставена възможност на респондентите да допълнят по своя преценка списъка с фактори и съответно да оценят влиянието на добавеният от тях фактор. Респондентите бяха помолени да оценят посочените фактори по петстепенната скала на Likert, при която отговорите варираха от 1 (силно несъгласен) до 5 (силно съгласен). Изчисляването на средна оценка позволява факторите да се ранжират по степента на влиянието, което оказват върху процеса на споделяне на знания в проучените компании.

За оценка на факторите, влияещи върху споделянето на знания, бе проведено анкетно онлайн проучване. То бе извършено в периода февруари 2023 г. – март 2023 г. със съдействието на Германо-българската индустриално-търговска камара (ГБИТК). Анкетните карти, заедно с придружителното писмо, в което са обяснени същността и целите на изследването и посочен срокът за попълване на анкетата, бяха изпратени до 420 компании, опериращи в България и включени в базата данни на ГБИТК. Върнатите изцяло попълнени анкети са 57 бр. (13.57 %).

1.3. Резултати и дискусия

Проучени са предприятия от 24 отрасли, от различни размерни групи, с доминация на големите и средните компании. Делът на компаниите с български и чуждестранен капитал е еднакъв – по 40.35%, а останалите са със смесен капитал, като повече от половината изследвани фирми (52.63%) са част от по-голяма чуждестранна организация. Изградено звено за управление на знанията има в 9 от анкетираните предприятия (15.79%), а в голяма част от тях (45.61%) с управление на знанията се занимава отдел „Човешки ресурси“. Останалите компании или възнамеряват да изградят такова звено, или смятат, че поради малкия размер на предприятието нямат ресурси или нужда да управляват знанията.

Две трети от респондентите, сред които преобладават мениджърите, са жени. С едно изключение, всички са с най-малко едно висше образование. С повече от едно висше образование или с докторска степен са 28.07% от анкетираните. Знанията, необходими за извършване на присъщата им работа, най-често са придобити в резултат на обучение, самостоятелно учене, наблюдения или от други работници/служители на компанията. По отношение на трудовия стаж в компанията, в най-голямата група (35.09%) са тези със стаж над 15 г., а в най-малката група (5.27%) попадат анкетираните със стаж в компанията до 1 г.

По-голямата част от анкетираните компании (63.16%) изпитват както недостиг на кадри с необходимите за бизнеса знания (29.82% много често и 33.33% изключително често), така и сериозни трудности при привличане на служители с необходимите знания (35.09% много често и 28.07 изключително често). Удовлетвореност от ефективността на процеса на споделяне на знания изразяват по-малко от половината компании (42.11%). Повече от $\frac{3}{4}$ от тях (77.19%) споделят мнението, че споделянето на знания трябва да става доброволно. Всички проучени компании (100%) отбелязват, че споделянето на знания подобрява представянето на отделното звено или компанията като цяло.

Анкетното проучване показва, че факторите, които влияят най-силно върху процеса на споделяне на знания са „липсата на време“ (4.5088), „организационната култура“ (4.3158), „колегиалните взаимоотношения“ (4.2456), „доверието“ (4.2281), „удоволствието да помагаш на другите“ (4.1403), „подкрепата на ръководството“ (4.1403), „признанието на ръководството“ (4.0877). Получените резултати до голяма степен потвърждават резултатите от посочените по-горе изследвания. Както вече бе отбелязано, повечето от факторите могат да или ограничават, или да насърчават хората да споделят своите знания. Така например организационната култура, като важен емоционален аспект от живота на организацията може или да улесни, или да попречи както на доверието между колегите, така и в крайна сметка на споделянето на знания между тях. Наличието или липсата на доверие улеснява или пречи провеждането на различни инициативи в областта на споделянето на знания. Когато служителите имат проблеми в своята работа, за да получат помощ, те обикновено се обръщат към свои колеги в компанията, на които имат доверие. Хората се чувстват мотивирани да споделят своите знания, когато имат доверителни отношения с други хора. Малко вероятно е служителите да споделят

знанията си без доверие - доверие, че от отсрещната страна няма да злоупотребяват с тези знанията си. От своя страна получателят на знание също трябва да изпитва доверие към източника на знанието и да вярва, че знанието е точно, достоверно и не е подвеждащо. Хората споделят свободно и непринудено своите знания, когато междуличностните отношения в колектива са силни и в компанията съществува високо чувство за общност. За да се постигне това, мотивацията за споделяне на знания трябва да включва натрупване на признание и желание да се помогне на колегите. Потвърди се и важноста на подкрепата от страна на висшето ръководство, насърчаваща служителите на компанията да споделят знанията си. Това е важно за изграждане на атмосфера на доверие и взаимодействие между служителите, така че да могат да споделят доброволно и мотивирано своите знания и опит един с друг. Очаква се тези, които са споделили знания, да получат подходящо признание и да се възползват от знанията и участието (Ipe, 2003).

В същото време някои фактори, които традиционно се считат за определящи при споделянето на знания, получиха ниски оценки от нашите респонденти. Това се отнася най-вече за различните видове награди или възможностите за кариерно израстване. Някои автори (Al-Qahtani & Aksoy, 2022; Bartol & Srivastava, 2002) твърдят, че споделянето на знания, поради своята необичайност, изисква стимули и насърчение, а компенсирането на служителите оказва влияние върху желанието им да споделят знанията си. Те твърдят, че наградите и стимулите (споделяне на печалба, опции за акции на служителите) са полезни за подобряване на споделянето на знания в екипите и съответно между работните звена. Настоящото изследване обаче не потвърди, че наградите играят важно значение при мотивирането на служителите да споделят своите знания. В някои случаи хората имат неогоистични действия към мотивация, като споделят знания, без да получават никакви награди. Например, някои могат да споделят знания с цел да се утвърдят като експерти, а други искат да споделят своя опит и да наставяват нови служители (Ardichvili 2008). Според настоящето изследване възможностите за кариерно развитие, както и абсорбционният капацитет също не се оказаха важни фактори в процеса на споделяне на знания.

Заклучение

Настоящото изследване постигна своите цели – идентифицирани бяха най-значимите фактори, които влияят върху процеса на споделяне на знанията и бе оценено въздействието на най-значимите от тях върху този процес в български компании. Някои резултати от предишни изследвания бяха потвърдени, а други не. Те могат да се използват от мениджърите на българските предприятия като ориентир при изграждането на системи за управление на знанията и усъвършенстването на вече съществуващите. Независимо от всичко, основна задача на мениджмънта е изграждането на подходяща среда, която да улеснява процеса на споделяне на знания.

Използвана литература

1. Alves, J., Nadae, J. d. & Carvalho, M.d. (2022). Knowledge Management Enablers and Barriers: Exploring the Moderating Effect of Communication Barriers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), pp. 1091-1122.
2. Al-Qahtani M.A. & Aksoy M.S. (2022). Collaborative tools and techniques of knowledge sharing: a literature review. *Journal of Computer and Communications*, 10, pp. 45-54.
3. Amayah, A. T. (2013). Determinants of Knowledge Sharing in a Public Sector Organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), pp. 454-471.
4. Anyacho B. The knowledge café. (2021). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

5. Ardichvili, A. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), pp. 541-554.
6. Bartol, K. M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), pp. 64–76.
7. Bureš, V. (2003). Cultural Barriers in Knowledge Sharing. *E+M Economics and Management*, Liberec, vol.6, special issue, pp.57-62, ISSN 1212-3609.
8. Casimir G., Lee K. & Loon M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 2012, 16(5): 740–753.
9. Cavusgil, S., Calantone, R. J. & Zhao, Y. (2003). “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), pp. 6–21.
10. Chang, H. H. & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), pp. 9-18.
11. Chmielecki, M. (2013). Culture as a Barrier of Knowledge Sharing. *Journal of Intercultural Management*, 5(2), pp. 101–111.
12. Gharieb, M. E. (2022). Factors Affecting Knowledge Sharing in the Administrative Work Environment. *TEHNIČKI GLASNIK* 16, 2(2022), pp. 187-196.
13. Holste, J.S. & Fields, D. (2010), “Trust and tacit knowledge sharing and use”, *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp. 128-40.
14. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations*. Fourth edition. Oxford University Press.
15. Ho, L.-A., Kuo, T.-H. & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing., *Internet Research*, 22(1), pp. 4-28.
16. Ilvonen, I. & Vuori, V. (2013). Risks and benefits of knowledge sharing in co-opetitive knowledge networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3), pp. 209 – 223.
17. Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), pp. 337–359.
18. Jabbary, N. & Madhoshi, M. (2014). Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior in Academic Communities: Grounded Theory. *International Journal of Education and Practice*, 2(6), pp. 26-136.
19. Kuo, T.-H. (2012). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), pp. 506-522.
20. Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modelling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36(3), pp. 457–475.
21. Mladkova, L. (2004) *Management Znalostí Praxi*. Professional Publishing, Praha.
22. Mooradian T.A., Renzl B. & Matzler K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, 37(4), pp. 523-540.
23. Olatokun, W. & Nwafor, C. I. (2012). The effect of extrinsic and intrinsic motivation on knowledge sharing intentions of civil servants in Ebonyi State, Nigeria. *Information Development*, 28(3), pp. 216-234.
24. Patriotta, G., Castellano, A. & Wright, M. (2013) Coordinating Knowledge Transfer: Higher Managers as Higher-Level Intermediaries. *Journal of World Business*, 48, pp. 515-526.
25. Rahman, M.S., Daud, N.M. & Raman, M. (2018). Knowledge sharing behaviour among non-academic staff in higher learning institutes: The role of trust and perceived risk. *Knowledge Management & E-Learning*, 10(1), pp. 113-124.

26. Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016). What factors Influence Knowledge Sharing in Organization? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), pp. 1225-1246.
27. Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.
28. Srivastava, A., Bartol, K. & Locke, E. (2017). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 61239-1251.
29. Trier, M., Fung, M. & Hansen, A. (2017). Uncertainties as Barriers for Knowledge Sharing with Enterprise Social Media. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, June 5-10, pp. 1619-1630.
30. Yu, C., Yu, T. F. & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41, pp. 143–156.
31. Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resources Management*, 20(June), pp.115-131.
32. Wasko, M. M. & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 35-57.

Информация за контакт с автора:

проф. д-р Любчо Варамезов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, катедра „Индустиален бизнес и предприемачество“

E-mail: l.varamezov@uni-svishtov.bg