



Złożenie pracy online:  
**2011-12-12 14:55:40**  
Kod pracy:  
**6564**

Katarzyna Sadowska  
(nr albumu: 17835\*Z/LIC)

Praca licencjacka

## **EMPIRYCZNA WERYFIKACJA BARIER ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W WYBRANYCH FIRMACH - ANALIZA PORÓWNAWCZA**

## **THE EMPIRICAL VERIFICATION OF BARRIERS TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TWO COMPANIES - COMPARATIVE ANALYSIS**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie marketingiem

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

*Pani promotor Dr Annie Ujwary-Gil  
bardzo dziękuję za cenne uwagi  
i pomoc w trakcie pisania niniejszej pracy*

## Abstrakt

Zarządzanie wiedzą to dziedzina nauki, która coraz częściej wpływa na rozwój przedsiębiorstw i podnosi ich konkurencyjność. To właśnie jej oraz jej barierom poświęcona jest moja praca. Omówiłam w niej pojęcia, rodzaj oraz cele, opierając się na tematycznej literaturze. Zawarłam w niej kluczowe procesy, strategie, modele oraz współczesne koncepcje zarządzania wiedzą. Przedstawiłam również bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa oraz sektora i całej gospodarki. Głównym celem mojej pracy jest przedstawienie i analiza barier zarządzania wiedzą, które hamują sprawne funkcjonowanie w firmie X i w firmie EL-KAG oraz demotywią pracowników do dzielenia się wiedzą i głębszego angażowania się w pracę w swoim przedsiębiorstwie. Badania przeprowadziłam w firmie X i EL-KAG, za pomocą narzędzia do analizy barier zarządzania wiedzą, które składa się z 74 pytań i które rozdałam pracownikom tych firm. Na podstawie analizy otrzymanych wyników stwierdziłam, że w organizacjach występuje szereg barier, firmy rzadko zatrudniają specjalistów ds. zarządzania wiedzą, a także często tę dziedzinę nauki spychają na dalszy plan. Jednak tak jak zakłada postawiona przeze mnie hipoteza, współczesne przedsiębiorstwa w dostateczny sposób radzą sobie z eliminowaniem barier zarządzania wiedzą, choć nie jest to na bardzo wysokim poziomie.

*Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, wiedza, konkurencyjność, bariery zarządzania wiedzą*

## Abstract

Knowledge management is an area of science, which increasingly affects the development of companies and increases their competitiveness. It was her and her barriers is dedicated to my job. I discussed the concept in it, the nature and objectives, based on a series of literature. I made it the key processes, strategies, models and contemporary concepts of knowledge management. I presented the barriers to knowledge management-level employee, company and sector and overall economy. The main objective of my work is to present and analyze knowledge management barriers that hinder the smooth functioning of the company X and the company EL-KAG and demotivate employees to share knowledge and a deeper involvement in the work in your company. The research I conducted in the company X and EL-KAG, using tools to analyze the barriers to knowledge management, which consists of 74 questions and are distributed to employees of those companies. Based on the analysis of the results found that in organizations there is a number of barriers, companies rarely employ knowledge management specialists, as well as the field of science often push into the

background. But just as I assumed hypothesis put, today's business sufficiently to cope with the elimination of barriers to knowledge management, although this is not very high.

*Key words: knowledge management, knowledge, competitiveness, barriers to knowledge management*

## Spis treści

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wstęp .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Rozdział I. Zarządzanie wiedzą - zagadnienia teoretyczne .....</b>                                   | <b>8</b>  |
| 1.1 Charakterystyka zarządzania wiedzą – pojęcia, rodzaje oraz cele .....                               | 8         |
| 1.2 Kluczowe procesy zarządzania wiedzą .....   | 13        |
| 1.3 Podstawowe strategie oraz modele zarządzania wiedzą.....  | 15        |
| 1.4 Współczesne metody zarządzania wiedzą.....  | 20        |
| <b>Rozdział II. Bariery zarządzania wiedzą.....</b>   | <b>25</b> |
| 2.1 Bariery na poziomie pracownika .....  | 25        |
| 2.2 Bariery na poziomie przedsiębiorstwa .....  | 31        |
| 2.3 Bariery na poziomie sektora i całej gospodarki.....   | 35        |
| <b>Rozdział III. Metodologia badań własnych.....</b>  | <b>40</b> |
| 3.1 Cel, problemy i hipotezy badawcze.....  | 40        |
| 3.2 Prezentacja narzędzia badawczego.....   | 41        |
| 3.3 Ogólna charakterystyka firmy X .....  | 43        |
| 3.4 Ogólna charakterystyka firmy EL-KAG .....   | 44        |
| 3.5 Opis badań i charakterystyka badanych .....   | 45        |
| <b>Rozdział IV. Analiza barier zarządzania wiedzą w wybranych do badań<br/>przedsiębiorstwach .....</b> | <b>46</b> |
| 4.1. Bariery zarządzania wiedzą w opinii badanych w przedsiębiorstwie X .....                           | 46        |
| 4.2. Bariery zarządzania wiedzą w opinii badanych w przedsiębiorstwie EL-KAG .....                      | 58        |
| 4.3. Sposoby niwelowania barier zarządzania wiedzą według badanych w firmie X i EL-<br>KAG. ....        | 66        |
| 4.4. Podsumowanie i wnioski.....  | 67        |
| <b>Zakończenie.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>Bibliografia.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>Publikacje internetowe.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Spis tabel.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Spis rysunków .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Spis wykresów .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Załącznik .....</b>  | <b>74</b> |

## Wstęp

Żyjemy w społeczeństwie, w którym wiedza odgrywa coraz większą rolę. Rozwój cywilizacji sprzyja rozwojowi wiedzy. Dlatego nauka o zarządzaniu wiedzą staje się coraz ważniejsza, a samo zarządzanie wiedzą coraz bardziej powszechne w przedsiębiorstwach i wśród pracowników. Każda branża przemysłu zawdzięcza swój rozwój wiedzy, a ta jest dzisiaj bardzo cennym czynnikiem zwiększającym konkurencyjność firmy i jej pracowników. W szybkim tempie zmniejsza się w Polsce odsetek ludzi z wykształceniem podstawowym i zawodowym, a zwiększa ilość osób mogących pochwalić się dyplomem ukończenia uczelni wyższej. Pracownicy uczęszczają na przeróżne szkolenia i kursy często we własnym zakresie, aby tylko poszerzyć swoją wiedzę i nie jest to dla nich przymus, ale satysfakcjonujące doznanie przyswojenia nowych umiejętności i kompetencji. Wiedza daje nam poczucie wyższości i niejako realizacji samych siebie. Zarządzanie wiedzą pozwala nam generować i wydobywać nowe idee, które później możemy wdrażać w naszych organizacjach. To wspaniałe i bardzo motywujące czuć się dumnym ze zrealizowanych przez nas poczynąń, na które wpłynęła przyswojona przez nas wiedza.

Niestety tak jak w każdej dziedzinie nauki i w zarządzaniu wiedzą występuje szereg barier, które są trudne do wyeliminowania. Eksperti w tej dziedzinie oczywiście potrafią rozwiązywać takie bariery, ale przedsiębiorstwa często ich nie zatrudniają z powodów finansowych, bądź właśnie z braku wiedzy dotyczącej wagi zatrudnienia takiego specjalisty.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie i analiza barier zarządzania wiedzą, które hamują sprawne funkcjonowanie w firmie X i w firmie EL-KAG oraz demotywią pracowników do dzielenia się wiedzą i głębszego angażowania w pracę w swoim przedsiębiorstwie. Praca ta składa się z czterech rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczne, natomiast rozdział trzeci i czwarty mają charakter empiryczny. Wyborem przeze mnie tego tematu kierowała chęć dogłębnego poznania barier zarządzania wiedzą, które przecież występują także w moim przedsiębiorstwie. Chciałam się także dowiedzieć jak, zdaniem pracowników w różnym wieku i pracujących na różnych stanowiskach, powinno wyglądać niwelowanie tych barier.

W pierwszym rozdziale mojej pracy dokonałam charakterystyki zarządzania wiedzą. Rozpoczęłam ją od przedstawienia pojęcia zarządzania wiedzą, a także wymieniłam jej główne cele i rodzaje. Skupiłam się także na najistotniejszych procesach zarządzania wiedzą, jej podstawowych strategiach oraz modelach. W końcowym etapie tego rozdziału omówiłam, bardzo istotne dla dzisiejszych przedsiębiorstw, współczesne metody zarządzania wiedzą.

Kolejny rozdział dotyczy barier zarządzania wiedzą, które uniemożliwiają skuteczne działanie organizacji, a także ograniczają dzielenie się wiedzą pomiędzy współpracownikami. Pierwszy podrozdział dotyczy barier zarządzania wiedzą na poziomie pracownika. Występują tam bariery psychologiczne, techniczne i finansowe, a także sposoby skutecznego zwalczania niektórych z nich. Następny podrozdział dotyczy barier na poziomie przedsiębiorstwa, które dzielą się na społeczne, organizacyjne, techniczne i finansowe. Na końcu przedstawiłam bariery zarządzania wiedzą na poziomie sektora i całej gospodarki. W ich skład wchodzi bariery techniczne i systemowe, prawne, a także finansowe.

W trzecim rozdziale omówiona została metodologia badań własnych. Zostały przedstawione cele, problemy i hipotezy badawcze, te główne oraz te szczegółowe. W kolejnej części omówiłam metody, techniki i narzędzia badawcze, a także dokonałam charakterystyki badanych przeze mnie przedsiębiorstw, czyli firmy X oraz firmy EL-KAG. Na końcu tego rozdziału opisałam badania, które przeprowadziłam, a także scharakteryzowałam grupę badanych respondentów.

Ostatni, czyli czwarty rozdział dotyczy analizy barier zarządzania wiedzą w wybranych do badań przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności zaprezentowałam bariery zarządzania wiedzą w opinii badanych w przedsiębiorstwie X. W kolejnym punkcie także ukazałam opinię pracowników na temat barier zarządzania wiedzą, ale tym razem w firmie EL-KAG. Kończąc ten rozdział zademonstrowałam sposoby niwelowania barier zarządzania wiedzą według badanych w firmie X i EL-KAG oraz podsumowanie i wnioski.

Podczas pisania pracy korzystałam z szeregu literatury, której wykaz znajduje się na końcu pracy wraz z narzędziem do badania barier zarządzania wiedzą.

## Rozdział I. Zarządzanie wiedzą - zagadnienia teoretyczne

### 1.1 Charakterystyka zarządzania wiedzą – pojęcia, rodzaje oraz cele

Zarządzanie wiedzą (ang. knowledge management, KM) to sposoby zbierania i wykorzystywania wiedzy formalnej i jawnej wszystkich członków organizacji. Jest to dążenie do jak najefektywniejszego zastosowania wiedzy i umiejętności dostępnej w organizacji, konstituowanie nowej wiedzy oraz pogłębianie jej zrozumienia.<sup>1</sup>

Jest to także system, który sprawia, iż wszystkie dane i informacje, które zdobyliśmy i nauczyliśmy się ich, a także wszystko co mieści się w naszych umysłach staje się dostępne dla każdego. Zarządzanie wiedzą można także zdefiniować jako proces, podczas którego tworzy się środowisko pracy i nauki pozytywnie wpływające na tworzenie, generowanie oraz stosowanie wiedzy w celu wydobycia dla organizacji nowych wartości.<sup>2</sup>

Każda postępująca gałąź przemysłu zawdzięcza to restrukturyzacji wokół wiedzy i informacji. Zarządzanie wiedzą i informacją może sprawić, że nawet małe przedsiębiorstwo może stać się bardziej konkurencyjne niż ogromna fabryka. W dzisiejszych czasach nie uzyskuje się dochodów przez kontrolowanie pieniędzy czy wytwarzanie i przemieszczanie rzeczy i dóbr, ale przez pobieranie opłat za wiedzę i informację.<sup>3</sup>

Podejście do zarządzania wiedzą związane jest także z innymi rodzajami zarządzania. Dotyczy zarówno zespołów jak i pojedynczych pracowników, wpływa na zarządzanie personelem oraz zarządzanie strategiczne, a także łączy odseparowane segmenty firmy w działania w ramach jednej strategii. Dąży również do utrzymania korzystnej pozycji konkurencyjnej poprzez rozwój kompetencji w organizacji. Najważniejszym założeniem zarządzania wiedzą jest konstruowanie kultury organizacyjnej opartej na świadomości znaczenia wiedzy, a także wyznaczanie kluczowych dla firmy procesów znajdujących odbicie w planach strategicznych. Zarządzanie wiedzą definiuje jakie umiejętności powinniśmy rozwijać, jakie są zbyteczne, a które powinny znaleźć się pod ochroną, wyznacza zasoby, które w przyszłości będą niezbędne, przedstawia prawdziwy stan zasobów wiedzy w organizacji oraz umożliwia kształtowanie struktur instytucjonalnych i systemów zarządzania do strategii przedsiębiorstwa.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie\\_wiedzą](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarządzanie_wiedzą) (z dn. 10.05.2011)

<sup>2</sup> C. Evans, Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 33

<sup>3</sup> P. F. Drucker, Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 149

<sup>4</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.47- 63



Wiedza zdecydowanie różni się od takich elementów jak kapitał, ziemia czy praca ponieważ:

- nie może być konsumowana- dowolna ilość osób może korzystać z wiedzy, jednocześnie jej nie zmniejszając
- wiedzę jest trudniejsza w ochronie niż praca, ziemia czy kapitał- jeśli osoba posiadająca wiedzę odchodzi z organizacji, zabiera tę wiedzę ze sobą, co powoduje, że organizacja ją traci
- trudno ocenić oddziaływanie wiedzy na gospodarkę- dla ekonomistów obecnie jest to najtrudniejsze zagadnienie do rozwiązania.<sup>5</sup>

Zarządzanie wiedzą można także określić jako:

- proces rozpoznawania, zdobywania i użytkowania wiedzy powodujący większą konkurencyjność firmy
- zasady, procedury i systemy dotyczące tworzenia, składowania, ochrony i wykorzystywania kapitału intelektualnego
- analizowanie informacji i przetwarzanie ich w trwałe zasoby dla klientów i pracowników
- tworzenie środowiska pracy sprzyjającego tworzeniu, gromadzeniu i stosowaniu wiedzy w celu osiągnięcia nowych walorów
- wzbogacanie organizacji o nową wiedzę w celu zwiększenia innowacyjności
- pomoc firmie w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowaniu lepszych decyzji<sup>6</sup>

Wiedza konstruowana jest i rozprzestrzeniana w procesie społecznym. Można powiedzieć, że częściowo tworzona jest w procesie zarządzania wiedzą, a po części tworzy się samoistnie. Relacje między różnymi rodzajami wiedzy to powiązania społeczne pomiędzy grupami i jednostkami posiadającymi ta wiedzę, co oznacza, że tworzenie nowej wiedzy to powstanie nowych stosunków społecznych lub integrowanie już istniejących. Z socjologicznego punktu widzenia pozwala się wyróżnić następujące składniki definicji wiedzy:

- jest zmienna- od domyślnej do formalnej i od indywidualnej do społecznej
- różne jej znaczenia wzajemnie na siebie oddziałują
- jest propagowana społecznie oraz jest konsekwencja wpływu społecznego
- jest intelektualna, społeczna oraz materialna

---

<sup>5</sup> P. Sadler, Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s.58- 59

<sup>6</sup> A. Glińska- Neweś, Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 30

- dzięki postępowi struktur organizacyjnych ciągle się rozwija

Wiedza w jednostce organizacyjnej jest szeregowana według kryterium funkcjonalnego ( produkcja, marketing, finanse, zasoby ludzkie) oraz dyscyplinarnego ( wiedza techniczna, ekonomiczna, prawna, społeczna). Jest swoistym problemem w rozwoju asortymentu firmy, bowiem wartość dodaną zapewniają produkty i procesy, a nie funkcje.<sup>7</sup>

Poniższa tabela 1 przedstawia terminologie zarządzania wiedzą w znaczeniu instytucjonalnym, procesowym, instrumentalnym i funkcjonalnym.

Tabela 1. Terminologia zarządzania wiedzą

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Znaczenie instytucjonalne | Obejmuje zbiór stanowisk i zespołów pracowniczych wykonujących zadania i funkcje z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji.   |
| Znaczenie procesowe       | Działania dyspozycyjne i normujące, dążące do stworzenia odpowiedniego środowiska determinującego sprawną realizację funkcji operacyjnych , które ukierunkują ludzi na kreowanie wiedzy oraz odpowiednie jej stosowanie i dzielenie się nią. |
| Znaczenie instrumentalne  | Odpowiedni dobór i wykorzystanie instrumentów wpływających na działanie kluczowych procesów z wykorzystaniem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji.   |
| Znaczenie funkcjonalne    | Zawiera w sobie realizację poszczególnych funkcji tj. organizowanie, planowanie, decydowanie oraz funkcji operacyjnych związanych z transferem wiedzy, identyfikowaniem, kreowaniem, selekcjonowaniem.                                       |

Źródło: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/17/id/368> (z dn. 08.09.2011)

Schemat praktycznych działań związanych z zarządzaniem wiedzą powinien:

- być sprecyzowany z zrozumiałym języku
- stronić od ogólnych rozwiązań i być pomocnym w zrozumieniu problemów specyficznych dla zarządzania wiedzą
- zwracać uwagę na rzeczywiste problemy
- być zgodnym z istniejącymi systemami zarządzania
- zapewniać przełożenie problemów firmy na język zarządzania wiedzą
- uzupełniać w kryteria oceny wyników

Menedżerowie powinni być zainspirowani przez zarządzanie wiedzą do zaakceptowania wiedzy jako rodzaju zasobów przedsiębiorstwa i zachęeni do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> A.Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.98- 99

<sup>8</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą...op.cit.,s.40

Relacja menedżerów do zarządzania wiedzą jest bardzo istotnym czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na przekonanie członków organizacji o słuszności zarządzania wiedzą. Menedżerowie powinni być pewni, że zarządzanie wiedzą przyczynia się do rozwoju i wzrostu rentowności firmy i że nie jest to tylko działanie krótkoterminowe. Znaczną wagę w kulturze organizacyjnej może wywierać tworzenie stanowisk z zakresu zarządzania wiedzą. Może to być dyrektor ds. zarządzania wiedzą lub menedżer ds. zarządzania wiedzą. Osoby obejmujące takie stanowiska powinny odznaczać się wytrwałością oraz głosić ideę zarządzania wiedzą w perspektywie długoterminowej, a także nakierowywać pracowników na tematykę związaną z wiedzą. Zarządzanie wiedzą może być dopełnieniem standardowego planowania strategicznego. Plany zarządzania wiedzą wyznaczają, które kwalifikacje należy rozwijać, a które nie. Mogą również wpływać na formowanie struktur organizacyjnych i systemów zarządzania wspierających rozwój umiejętności.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zarządzanie wiedzą to suma wszystkich wiadomości i umiejętności jakie są wykorzystywane przez jednostkę oraz całą organizację w celu rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie oraz lepszego nim zarządzania. Są to praktyczne i teoretyczne zasady i wskazówki postępowania, których podstawą są rzetelne i konkretne dane i informacje. Najważniejszym punktem zarządzania wiedzą jest tworzenie kultury organizacyjnej opartej na istocie znaczenia wiedzy.

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania wiedzą jest formułowanie celów i wyznaczanie kierunków działania. Cele nadają bieg zarządzaniu wiedzą, wytyczają plany, założenia oraz zadania wpływające na poziom rozrostu konkretnych umiejętności, dotyczą tworzenia kultury organizacyjnej, w której pracownicy rozwijają swoje umiejętności i dzielą się nimi, określają hierarchie zasobów wiedzy w przyszłości oraz ich niezbędność. Cele są głównym punktem wyjścia dla zarządzania wiedzą, lecz niestety w znacznej liczbie organizacji wiedza jest pomijana przy formułowaniu celów na poziomie normatywnym, strategicznym i operacyjnym. Jako, że wiedzy nie uwzględniają ani założenia normatywne, ani plany strategiczne, tym bardziej jest ona ignorowana przy formułowaniu zadań operacyjnych. Zawieranie celów zarządzania wiedzą do strategii organizacji nie musi oznaczać drastycznych zmian. Nadal na pierwszym miejscu będą plany strategiczne i finansowe, ale zwiększenie znaczenia wiedzy może decydować o sukcesie bądź porażce firmy (zob. tabela 2).

Tabela 2. Trzy poziomy zarządzania wiedzą

|                                    | Struktury   | Działania   | Zachowania  |
|------------------------------------|---|---|---|
| Zarządzanie normatywne (założenia) | Status firmy:<br>-przepisy prawne i ich wpływ na zarządzanie wiedzą (tajemnica służbowa)  | Polityka firmy:<br>-wizja i misja firmy<br>-najważniejsze obszary wiedzy                      | Kultura organizacyjna:<br>-dobra komunikacja<br>-dzielenie się wiedzą<br>-innowacyjność   |
| Zarządzanie strategiczne (plany)   | Struktury organizacyjne:<br>-podział obowiązków, wymiana doświadczeń, zebrania<br>-Systemy zarządzania:<br>- Lotus Notes                            | Programy:<br>-tworzenie kluczowych kompetencji<br>-współpraca<br>-dostarczanie informacji     | Podejście do problemów:<br>-określenie zasobów wiedzy w kontekście rozwiązywania problemów<br>-ukierunkowanie na zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą |
| Zarządzanie operacyjne (zadania)   | Procesy organizacyjne:<br>-kontrolowanie przepływu wiedzy<br>Procesy wykonawcze:<br>-dostarczanie nowej wiedzy<br>-infrastruktura związana z wiedzą | Zadania:<br>-tworzenie banków danych o ekspertach<br>-projekty związane z zarządzaniem wiedzą | Wykonanie i współpraca:<br>-wykorzystanie wiedzy w działaniu<br>-dzielenie się wiedzą   |

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.56

Cele zarządzania wiedzą mogą mieć dwie funkcje:

- cele wpisane w dotychczasową strategię – obecna strategia determinuje zarządzanie wiedzą
- cele, które są formułowane niezależnie od strategii – zarządzanie wiedzą determinuje przyszłą strategię

Podczas definiowania celów w przedsiębiorstwie tworzy się hierarchia ważności poszczególnych działań. Dwa odmienne cele z reguły wymagają zastosowania innych zasobów i procedur. Rangę danego celu w hierarchii określa wpływ kierownictwa na realizację planów i zadań. Jednym z głównych założeń zarządzania przez cele jest poszerzenie wiedzy oraz zdobywanie nowych umiejętności przez pracowników, którzy wspólnie z

kierownictwem ustalają rodzaje szkoleń tak, aby były one zbieżne z planami i założeniami danej organizacji.

Proces formułowania celów w przedsiębiorstwie natrafia na wiele przeszkód, a największą z nich jest brak jednolitej terminologii. Określanie celów przez kierownictwo rozpoczyna komunikowanie się w kwestii elementarnych terminów. Dodatkowo nie istnieją żadne narzędzia do precyzowania celów zarządzania wiedzą, ani nie ma możliwości ich pomiaru, gdyż na razie ta sfera znajduje się w fazie doświadczalnej. Ponadto w formułowaniu celów przeszkadza ociążałość operacyjna (operational sluggishness) czyli awersja do korzystania z nowych idei, dlatego jednym z zadań specjalistów ds. zarządzania wiedzą jest eliminowanie barier utrudniających wprowadzanie nowości. Również układ sił w przedsiębiorstwie jest elementem wpływającym na proces formułowania celów zarządzania wiedzą. Sprecyzowane cele dla pracownika zawsze w pewnym stopniu wpływają na jego pozycje w organizacji. Podczas formułowania celów warto również pamiętać, iż w związku z tym, że są to zasoby niematerialne, nie można ich w pełni kontrolować, dlatego też wszelkie działania dotyczące zarządzania wiedzą powinno się podejmować ostrożnie oraz dopasować do potencjału organizacji.

Dwa wymiary celów:

- jakościowy - słowa, poprawa wizerunku firmy
- ilościowy- liczby, wymiar finansowy czyli marża zysku oraz zwrot z inwestycji

Cele zarządzania wiedzą powinny być podstawa podejmowania decyzji, motywowania pracowników, monitorowania przebiegu działalności oraz koordynowania działań. Funkcja koordynacyjna opiera się na takim doborze działań i interesów w początkowym etapie, aby nie wadziły ze sobą w czasie wprowadzania koncepcji zarządzania wiedzą. Z funkcją koordynacyjną związana jest funkcja motywacyjna, gdyż wspólne cele oddziałują na poziom zaangażowania pracowników w ich wprowadzanie, a funkcja monitorowania obejmuje wielkość i ocenę zaawansowania prac nad osiągnięciem zamierzeń. Należy pamiętać, iż podczas wytyczania celów powinniśmy zwrócić uwagę na sposoby późniejszej oceny zdobytych rezultatów.

## **1.2 Kluczowe procesy zarządzania wiedzą**

Niniejszy rozdział poświęcony jest kluczowym procesom zarządzania wiedzą. W związku z tym, iż zależności między tymi procesami są bardzo duże powinniśmy pamiętać, że oddziałując na jeden kluczowy proces wywieramy wpływ na pozostałe procesy, dlatego też

działając w ramach jednego obszaru należy brać pod uwagę skutki jakie przyniesie on w ramach innych obszarów.

Pierwszym procesem zarządzania wiedzą jest lokalizowanie wiedzy, które tworzy się poprzez opis i analizę otoczenia firmy w zakresie dotyczącym wiedzy oraz pozwala nam utrzymać dostępność wiedzy wewnątrz, jak i na zewnątrz.. Niestety wiele informacji czy dostępnych kompetencji nie są wystarczająco przejrzyste w organizacjach, dlatego też ich duża część jest nieświadomie tracona, bądź podejmowane są nieuzasadnione decyzje lub dochodzi do niepotrzebnego kopiowania danych. Dlatego istotną kompetencją zarządzania wiedzą jest utrzymanie klarowności wewnętrznych i zewnętrznych zasobów, a także zapewnianie pracownikom ich zlokalizowania.

Kolejnym procesem jest pozyskiwanie wiedzy. Są to wszelkie kontakty z klientami, firmami partnerskimi, konkurencyjnymi oraz dostawcami, a także integracja doświadczonych pracowników czy całych zespołów. Innym sposobem może być także zatrudnienie zewnętrznych ekspertów bądź przejęcie całej organizacji wykazującej się znaczną zdolnością innowacyjną. Pozyskiwanie wiedzy umożliwia wykształcenie w przyszłości potrzebnych kompetencji, szybciej niż za sprawą wewnętrznych mechanizmów wzrostu i rozwoju w firmie.

Rozwijanie wiedzy należy także do kluczowych procesów zarządzania wiedzą. Jest to proces tworzenia nowych zdolności, produktów, usprawnień w działalności firm. Są to także działania kadry kierowniczej, która tworzy możliwości dotychczas niedostępne dla firmy m.in. badania rynkowe oraz przedsięwzięcia działu ds. badań i rozwoju. Obejmuje także dążenie menedżerów w formowaniu zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych umiejętności organizacji, które do tej pory nie występowały, a które wymagają utworzenia. To stadium zarządzania wiedzą narzuca konieczność poznania stosunku firmy do innowacyjnych pomysłów i sposobu wykorzystania inwencji pracowników, gdyż zarządzanie wiedza dotyczy także tych okręgów przedsiębiorstwa, które uważane są za typowo produkcyjne.

Następnym procesem jest dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej czyli w jaki sposób udostępniać zasoby wiedzy. Jest to główny składnik do skutecznego wykorzystywania indywidualnych i grupowych doświadczeń w całej jednostce organizacyjnej. W tym momencie powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytania:

- Kto powinien wiedzieć? Jak dużo? Na jaki temat? Kto ma co robić i w jakim zakresie?
- W jaki sposób usprawniać proces rozpowszechniania wiedzy?

Ponieważ zasada podziału pracy precyzuje obszar wiedzy na poszczególnych stanowiskach, nie wszyscy pracownicy organizacji muszą znać cały obszar obejmujący jej sprawy. Chodzi o

to by przeanalizować w jaki sposób wiedza indywidualna pracowników staje się wiedza grupową.

Jak sprawić, by wiedza była odpowiednio wykorzystana? Kolejną istotą zarządzania wiedzą jest jej wykorzystywanie w procesie budowania dochodu firmy. Produktywne wykorzystanie wiedzy organizacyjnej do osiągnięcia dominacji przez organizację powinno być głównym celem jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą. Identyfikacja i rozpowszechnianie wiedzy nie gwarantuje wykorzystania jej w organizacji, gdyż istnieje znaczna ilość przeszkód korzystania z zewnętrznych zasobów wiedzy. Dlatego powinno się posłużyć potencjałem intelektualnym firmy takim jak patenty bądź licencje.

Zachowywanie wiedzy jest także jednym z procesów zarządzania wiedzą. Ponieważ raz zdobyte umiejętności nie gwarantują ich wykorzystania w przyszłości, aby zachować ważne informacje, doświadczenia, czy dokumenty trzeba poruszyć pewne procesy zarządzania takie jak selekcja, przechowywanie i aktualizowanie danych potrzebnych w przyszłości. Znaczna część strat może też być spowodowana zwolnieniami istotnych pracowników lub niewystarczającymi działaniami służącymi rozwojowi pracowników, a także niewłaściwym użytkowaniem różnych nośników danych i urządzeń służących do rejestrowania informacji.<sup>9</sup>

### **1.3 Podstawowe strategie oraz modele zarządzania wiedzą**

W tym podrozdziale przeanalizuje podstawowe strategie oraz modele zarządzania wiedzą. Występują one w rozlicznych formach ze względu na charakter prowadzonej działalności, branżę, a także strategię. W praktyce wyróżnia się kilka podstawowych strategii stosowanych w różnych branżach i sektorach: zarządzanie wiedzą jako głównym aktywem firmy, zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług, zarządzanie wiedzą jako podstawową działalnością firm, zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów oraz strategia kodyfikacji i personalizacji wiedzy.

W zarządzaniu wiedzą jako głównym aktywem przedsiębiorstwa to zasób wiedzy traktowany jest jako główne źródło przewagi konkurencyjnej. Strategia ta jest specyficzna dla organizacji, których działanie uwarunkowane jest przez zdolności intelektualne pracowników, a nie przez zasoby materialne. Jej zamierzeniem jest ochrona i wykorzystanie wiedzy do kształtowania nowych zasobów intelektualnych.

---

<sup>9</sup> Tamże, s.41- 77

Zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług przeważa w sektorach, w których głównym aktywem są dyspozycje fizyczne. Kapitał intelektualny jedynie ulepsza i unowocześnia produkty, tworząc je bardziej konkurencyjnymi.

Kolejna strategia czyli zarządzanie wiedzą jako podstawową działalnością firmy funkcjonuje w urzędach statystycznych, firmach konsultingowych oraz w przedsiębiorstwach badających rynki, Ponieważ te organizacje nie są w stanie sprzedawać swojego produktu na rynku, to właśnie zarządzanie wiedzą jest dla nich sposobem przetrwania na rynku.

Strategia zarządzania wiedzą jako sposób doskonalenia procesów występuje w organizacjach działających w sektorach niestabilnych i złożonych, w których wewnętrzne procesy domagają się stałego modernizowania, ze względu na swoją trudność.<sup>10</sup>

Strategia kodyfikacji i personalizacji wiedzy to odmienne podejścia do zarządzania wiedzą wypracowane przez organizacje doradcze, na których inne przedsiębiorstwa mogą się wzorować. Strategia kodyfikacji to zbieranie danych, informacji oraz wiedzy w bazach komputerowych, które można z łatwością rozważać, przeszukiwać i ujawniać, co powoduje, iż firma doradcza świadczy wysokiej jakości usługi na poziomie operacyjnym i taktycznym. Wiedza ta opiera się na wiedzy jawnej. Pracownicy posługują się więc wiedzą wcześniej opracowaną w organizacji i są zachęceni do jej uzupełniania o własne uwagi i doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji zadań. Strategia personalizacji ma na celu gwarantowanie współpracy między ludźmi w organizacji oraz przekazywanie wiedzy między nimi co oznacza, że bazy danych służą tylko jako narzędzie, a organizacja może także rozwiązywać problemy klientów o charakterze strategicznym, a nie ograniczać się do zagadnień na poziomie operacyjnym i taktycznym. Strategia personalizacji akcentuje wiedzę ukrytą, którą dysponuje każdy pracownik z osobna i jako cały zespół. Strategia kodyfikacji jest raczej tradycyjnym podejściem, natomiast strategia personalizacji poszukuje nowych rozwiązań. Proces uczenia się w organizacji domaga się przełamywania rutyny oraz generowania i rozpowszechniania nowej wiedzy, a także ulepszania działających już modeli.

Nie można zgodnie stwierdzić, która z powyższych strategii zarządzania wiedzą jest lepsza. Odnosi się wrażenie, że najlepszym rozwiązaniem jest połączenie obu strategii, z wyraźnym naciskiem na to, która z nich jest uznawana za dominującą, a która ma charakter dodatkowy. Strategia kodyfikacji tworzy odgórny i scentralizowany system zarządzania wiedzą, strategia personalizacji zaś zdecentralizowany, oddolny system.

---

<sup>10</sup> <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/14/id/275> (z dn. 13.10.2011)



Bez względu na wybraną strategię, każda z nich obejmuje indywidualne i organizacyjne zdolności, wiedze o rynku i klientach oraz wiedzę od klientów, co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Wiedza w praktyce postuluje podejście systemowe, w związku z charakteryzującymi ją cechami- jest dynamiczna, trudna do uchwycenia i konstruowana różnymi metodami. Dlatego należy ująć ją w systemie pozwalającym na jej dostępność w miejscu i czasie, gdzie jest potrzebna.<sup>11</sup>

Zarządzanie wiedzą wyróżnia obecnie trzy wiodące podejścia- kierunki rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą. Są to:

- Model japoński
- Model zasobowy
- Model procesowy

Model japoński zarządzania wiedzą został stworzony przez dwóch japończyków :

I. Nonaka i H. Takeuchi. Wyróżniają oni cztery sposoby konwersji wiedzy:

1. od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
2. od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
3. od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
4. od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Idea organizacji i zarządzania dotyczy poszukiwania narzędzi spójności organizacji. Dostęp pracownika do ukrytych zasobów wiedzy obecnie traktuje się jako fundamentalny instrument zapewnienia jego spójności. Japońskie koncepcje zarządzania wiedzą stawiają nacisk na zespołowość pracy oraz kreują wiedze jawną i niejawną, co zwiększa efekt synergiczny japońskich organizacji. Podział na wiedze jawną i niejawną jest aprobowany zarówno z zachodnich jak i wschodnich systemach zarządzania. Systemy zarządzania wiedzą są bardzo nowatorskie i znajdują się na najwyższym szczeblu nowoczesnych metod zarządzania. Są one akceptowane w dużych przedsiębiorstwach i fabrykach wiedzy, a znacznie gorzej w przedsiębiorstwach średniej i małej wielkości, ponieważ znajdują się w fazie odchodzenia od sprzedaży produktów i usług do sprzedaży wiedzy. W podejściu japońskim zakłada się, że wiedzę tworzy cała organizacja i każdy pracownik, co powodują różnorodne metody zarządzania, np. Total Quality Management, a także metody zespołowego tworzenia i wdrażania pomysłów, usprawnień i wynalazków.

---

<sup>11</sup> J. Kisielnicki, Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, Monografie i Opracowania, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 82- 84

W modelu japońskim priorytetem jest zarządzanie wiedzą na podstawie „spirali wiedzy”. Jest to bardzo innowacyjne podejście do zarządzania, które kieruje się następującymi zasadami:

1. Każda osoba w organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy,
2. Wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych, na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia,
3. Szczególne miejsce w procesie tworzenia wiedzy zajmują menedżerowie średniego szczebla,
4. Pod pojęciem zarządzania wiedzą w firmie powinno się też kryć jej kreowanie.

Spirala wiedzy to przenikanie się wiedzy jawnej i niejawnej na poziomach pracownika, zespołu oraz organizacji w procesie wzajemnego oddziaływania z otoczeniem. Według japońskiej koncepcji zarządzania zmiana mentalności pracowników mimo wielu szkoleń ma charakter długotrwały co oznacza, że należy równolegle projektować nowy system motywacyjny, który będzie spontanicznie wydobywał wiedzę niejawną przez pracowników. Wiedza szybko się dewaluuje, więc należy z niej błyskawicznie korzystać, a nie chronić przed wydostaniem się na zewnątrz. Wiedza zdobyta przez własnych pracowników jest pewna i ma charakter strategiczny, aniżeli wiedza zapożyczona z zewnątrz, która jest krótkofalowa i często zafałszowana.

Aby wydobyć wiedzę niejawną od pracowników należy stosować następujące techniki:

- treningi outdoorowe
- treningi decyzyjne
- treningi interpersonalne
- treningi relaksacyjne
- treningi kierownicze
- warsztaty psychologiczne
- techniki twórczego myślenia
- techniki kreowania inteligencji emocjonalnej
- techniki kreowania potencjału intelektualnego

Twórcy japońskiego modelu twierdzą, że najważniejsze jest kreowanie wartości, a pracownikom powinno się przedstawiać problemy w odpowiedni sposób, co powoduje, że wiedza będzie tworzyć się sama, a pracownicy wykorzystując swoje doświadczenie będą tworzyć wiedzę w organizacji. W teorii japońskiej formowaniem wiedzy nie zajmuje się

jedynie grupa ludzi specjalnie do tego wyodrębnionych, lecz każdy pracownik organizacji. Oczywiście każdy pełni odmienną rolę w tym procesie.<sup>12</sup>

Model procesowy, którego twórcami są naukowcy z Cranfield School of Management w Wielkiej Brytanii, powstał dzięki rozwiązaniom i doświadczeniom praktycznym wypracowanym w dużych firmach konsultingowych. Trzon tego podejścia stanowią trzy procesy zarządzania wiedzą:

1. Proces tworzenia wiedzy- tworzenie działań i inicjatyw, powodujących zwiększenie ilości wiedzy w organizacji. Ważne jest, aby szukać jej wewnątrz przedsiębiorstwa, opierając się na umiejętnościach i kompetencjach pracowników. Wiedza pracowników organizacji powinna być propagowana przez kierownictwo do tworzenia wspólnot wymiany doświadczeń. Tworzenie wiedzy to zmierzanie organizacji do ciągłej odnowy. Wdrażanie innowacji pozwala na lepsze przystosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz lepsze aktywowanie zmian wewnątrz organizacji. Poznanie, adaptacja, realizacja i innowacja wzajemnie na siebie oddziałują, a każdy kolejny proces adaptacji daje nowe informacje, które tworzą nową wiedzę i kolejne pomysły. Wiedza zewnętrzna ma mniejszą wartość niż wewnętrzna, o powoduje, że w przyszłości organizacje będą same generować wiedzę. Wiedza jest unikalna wtedy, kiedy sami ją tworzymy.
2. Proces kodyfikacji wiedzy- polega na nadawaniu wiedzy takiej formy, aby osoba, która ją potrzebuje w danym czasie i miejscu, miała do niej łatwy dostęp. Najłatwiejszym sposobem jest utworzenie książek kontaktowych zawierających dane pracowników i ekspertów pracujących w danej organizacji. Można także utworzyć mapy wiedzy ukazujące np. zbiór pracowników, którzy mieli podobny problem, ekspertów z danej dziedziny lub instytucji łącznie z numerami kontaktowymi i adresami.
3. Proces transferu wiedzy- jest to pobranie wiedzy z systemu zarządzania wiedzą, a następnie przekazanie ewentualnemu odbiorcy. Na końcu wiedza ta musi zostać zaakceptowana i wykorzystana. Transfer wiedzy może występować w różny sposób. Może to być wiedza jawna, występująca w formie raportów czy sprawozdań, która jest łatwa w przekazywaniu. Znacznie trudniej przenosi się wiedze ukrytą, która wymaga bezpośredniej rozmowy i wymiany poglądów.

---

<sup>12</sup> K. Perechuda, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 37- 53

Dlatego transfer wiedzy zależy od kultury organizacyjnej, tradycji przedsiębiorstwa oraz rodzaju wiedzy.<sup>13</sup>

Model zasobowy jest skutkiem badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych i bazuje na rozwiązaniach D. Leonard-Barton z Harvard Business School, oraz jej modelu „źródeł wiedzy” dotyczącego kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Model zasobowy opiera się na podejściu zasobowym co oznacza, że wiedza jest najważniejszym zasobem firmy. Aby skutecznie zarządzać wiedzą musi być spełnione pięć szczegółów:

- eksperymentowanie,
- importowanie wiedzy z otoczenia,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii
- współdziałanie kluczowych umiejętności, na które składają się: systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości

Model zasobowy nie wyróżnia się innowacyjnym podejściem, odwołuje się bardziej do tradycyjnego sposobu rozumowania i choć ma mocne podstawy, nie spowoduje drastycznych zmian w procesie tworzenia wiedzy.<sup>14</sup>

#### **1.4 Współczesne metody zarządzania wiedzą**

W dzisiejszych czasach wiedza stanowi o konkurencyjności firmy co oznacza, że nie tylko posiadanie wiedzy jest ważne, ale także odpowiednie jej wykorzystanie oraz zarządzanie nią w taki sposób, aby przynosiło to dodatnie efekty. Dlatego też w tym podrozdziale omówię kilka współczesnych metod zarządzania wiedzą.

Na początku skupię się na wspólnocie praktyków. Wspólnoty praktyków (ang. communities of practice) są to nieformalne zespoły, które dzielą się wiedzą ukrytą, a także formalne grupy robocze czy zespoły projektowe. Nieformalne zespoły działają do czasu rozwiązania jakiegoś zagadnienia, chyba, że okaże się ono bardziej skomplikowane. Ich celem jest stanowienie i wymiana wiedzy. Grupy robocze realizują trudne i nietypowe zadania, natomiast zespoły projektowe zbierają i przesyłają informacje biznesowe. W skład formalnych grup roboczych wchodzi osoby, które pracują w danym dziale, aż do zmiany. Skład zespołów projektowych przedstawia się inaczej. Tu trafiają osoby wyznaczone przez

---

<sup>13</sup> Tamże, s. 74- 76

<sup>14</sup> <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/14/id/275> (z dn. 18.10.2011)

menedżera i działają do momentu zakończenia projektu. Natomiast nieformalne grupy sieciowe to koledzy i koleżanki, które nie mają żadnego celu projektu czy obowiązku i działają tak długo, jak długo istnieje ich wspólna potrzeba działania. Takie grupy odgrywają bardzo ważną rolę w procesie rozwoju organizacji. Ich członkowie spotykają się w celu wymiany poglądów i doświadczeń, zdobywania wiedzy oraz odpowiedniego jej wykorzystywania, rozwiązywania problemu w chwili, w której się on pojawi, a także w celu prowadzenia szkoleń i rozwijaniu produktów i usług. Tworząc nowe produkty i usługi wspólnoty udostępniają najlepsze praktyki, organizując szkolenia i konferencje ulepszają umiejętności pracowników, a także dzielą się wiedzą z osobami mniej doświadczonymi. Wspólnoty praktyków mają wiele zalet, a największe z nich to szerzenie wiedzy oraz znajomość sposobów przekazywania informacji wewnątrz grup pracowników.<sup>15</sup>

Z punktu widzenia organizacji do największych atutów wspólnot praktyków należą:

- generowanie i przechowywanie wiedzy- wspólnoty praktyków pozwalają nowym pracownikom uzyskać umiejętności, bez których nie mogliby istnieć w środowisku pracy. Bardzo ważnym elementem jest także to, iż są dobrym miejscem do analizowania idei i koncepcji, które generują nową wiedzę. Są także jednostkami uprzywilejowanymi w nabywaniu wiedzy, dlatego w każdej organizacji powinno się ułatwiać powstawanie wspólnot praktyków
- uzgadnianie pojęć- każde działanie jest rezultatem wcześniejszych ustaleń i interpretacji
- źródło tożsamości- jednostki najskuteczniej egzystujące to takie, w których wiedza daje poczucie uczestnictwa i przynależności. Twórcza praca bazuje w większym stopniu na osobistym zapale niż formalnych zobowiązaniach
- rozpowszechnianie informacji- wspólnoty praktyków postulują wymianę informacji pomiędzy jej członkami, gdyż przełamuje to podziały organizacyjne, a informacja rotuje znacznie lepiej

Do zalet wspólnot praktyków należą także:

- wyznaczają nowe źródła dochodów
- pchają organizacje do przodu po ścieżce zarządzania wiedzą
- napędzają się samoistnie
- pomagają w znajdowaniu dobrych pracowników
- generują dobre rozwiązania

---

<sup>15</sup> <http://www.webportals.wortale.net/32-Czym-sa-wspolnoty-praktykow.html> (z dn. 06.11.2011)

- szybciej rozwiązują problemy

Poniższa tabela 3 przedstawia na podstawie nauki i pracy we wspólnotach praktyków, założenia społecznej teorii uczenia się.

Tabela 3. Założenia społecznej teorii uczenia się

| Założenia   | Opis   |
|---|--|
| Uczenie się jest nieodłącznym elementem ludzkiej natury | Nie jest odrębną czynnością, ale częścią naszego życia   |
| Wykształca trwałe struktury pojęciowe                   | Potrzebuje konstrukcji zapewniającej ciągłość znaczeń, a w niektórych sytuacjach umożliwia ich renegocjację                        |
| Jest to umiejętność stanowienia nowych znaczeń          | Postuluje odpowiedzialność całym sobą, a nie czysto mechaniczne traktowanie. Scała wiedzy i procesy służące rozwojowi kompetencji. |
| Składa się na ścieżki uczestnictwa                      | Wspólna nauka jest elementem praktyki  |
| Polega na zaangażowaniu                                 | Oferuje grupie wartościowe i twórcze użycie dostępnych sposobów nauki  |
| Polega na wyobraźni                                     | Domaga się orientacji pozwalającej zobaczyć sprawy w szerszej perspektywie   |
| Nie można go zaprogramować                              | Nie można go zaprogramować, można zaprogramować się na nie   |
| Ma charakter empiryczny i społeczny                     | Polega na naszych doświadczeniach i kompetencjach właściwych dla środowiska, w którym przebiega                                    |

Źródło: C. Evans, Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 155

Wspólnota praktyków pozwala pracodawcom zwiększać zasób wiedzy i rekomendować naukę w grupach . Każda organizacja powinna posiadać wspólnotę praktyków, gdyż w pozytywna sposób wpływa ona na działalność firmy.<sup>16</sup>

Kolejną współczesną metodą zarządzania wiedzą jest przegląd po działaniu after action review. Polega ona na dokonaniu przez osoby odpowiedzialne za realizację projektu analizy co się stało, dlaczego tak się stało i jak można to zrobić lepiej. Metoda ta praktykowana jest we wszystkich amerykańskich służbach wojskowych. Metoda ta składa się z trzech etapów:

- tworzenie spotkania
- urzeczywistnienie spotkania
- podsumowanie oraz zaproponowanie raportu doświadczeń projektowych

<sup>16</sup> C. Evans, Zarządzanie wiedzą...op. cit., s. 154 -165

Spotkania after action review prowadzone są przez moderatora, który skupia się na kilku ważnych zagadnieniach wybranych przez lidera zespołu. Są one bardzo szybkie i nastawione na dzielenie się doświadczeniami, a uczestnicy mają gwarancję poufności spotkania.<sup>17</sup>

Peer assist również możemy zaliczyć do współczesnych metod zarządzania wiedzą. Jest to proces wdrażania wiedzy do danego projektu czy przedsięwzięcia. Polega on na tym, iż zespół realizujący projekt zaprasza osoby posiadające odpowiednią wiedzę i doświadczenie, w celu pomocy i podzielenia się tą wiedzą. Peer assist składa się z dwóch zespołów:

- zespół, który założył peer assist i potrzebuje wiedzy ekspertów
- zespół osób czy ekspertów, którzy posiadają wiedzę i chcą się nią podzielić z zespołem peer assist

W zależności od skali i wagi projektu, takie spotkanie może trwać od kilku godzin do kilku dni. Bardzo ważne jest, aby mieć jasno wyznaczone cele, gdyż pozwala to na rozwiązanie problemu w jak najkrótszym okresie czasu.<sup>18</sup>

System wiki jest to system internetowy pozwalający na łatwiejsze zarządzanie informacją. Jest on dostępny dla wszystkich lub tylko dla pracowników danej firmy. Pomaga zarządzać informacją w dużej ilości firm często zastępując specjalistyczne systemy zarządzania. Jego największym przykładem jest Wikipedia. Największymi atutami systemu wiki są:

- możliwość łatwego wyszukiwania informacji oraz sprawdzenia kto i kiedy je zamieścił
- do jego użycia wystarczy przeglądarka internetowa
- pozwala na łatwą współpracę wielu użytkowników
- z łatwością formatuje tekst<sup>19</sup>

Mapy wiedzy, które używane są do lokalizowania zasobów wiedzy, są graficznym odwzorowaniem zbiorowych zależności pomiędzy źródłami wiedzy i aktywami intelektualnymi występującymi w organizacji. Znajdujące się w nich informacje mogą być zapisane w formie elektronicznej i demonstrowane za pomocą programów graficznych. Mapy pozwalają wielu osobom na łatwiejszy dostęp do wiedzy w dowolnym miejscu i czasie.<sup>20</sup>

Wyróżniamy następujące rodzaje map wiedzy:

<sup>17</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/After\\_action\\_review](http://en.wikipedia.org/wiki/After_action_review) (z dn. 06.11.2011)

<sup>18</sup> <http://www.knoco.com/peer-assist.htm> (dn. 08.11.2011)

<sup>19</sup> <http://www.gemme.pl/slownik/wiki/> (dn. 08.11.2011)

<sup>20</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą ...op. cit., s.87

- systemy informacji geograficznej- służą do ustalenia geograficznego rozmieszczenia zasobów wiedzy. Mogą wpływać na skuteczność decyzji kierownictwa organizacji
- mapy źródeł wiedzy- pokazują, kto posiada wartościowe zasoby wiedzy, które mogą być używane przy realizacji projektów
- topograficzne mapy wiedzy- pozwalają zidentyfikować osoby posiadające określone umiejętności i poziom wiedzy oraz umożliwiają nabywanie informacji na temat hierarchii organizacyjnej znajdujących się tam osób
- mapy zasobów informacji- formułują rozmieszczenie i sposób przechowywania informacji. Biorą pod uwagę ilość nagromadzonych zasobów wiedzy i dostarczają użytkownikowi informacji dotyczących sposobu dalszego ich przetwarzania.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/28/id/616> (dn. 08.11.2011)



## Rozdział II. Bariery zarządzania wiedzą<sup>22</sup>

### 2.1 Bariery na poziomie pracownika

W poprzednim rozdziale skupiłam się na przedstawieniu definicji zarządzania wiedzą, na jej celach, rodzajach, a także współczesnych metodach zarządzania nią, które w dzisiejszych czasach stają się coraz bardziej modne, a co ważniejsze przynoszą coraz lepsze efekty. Jednak aby skutecznie wiedzę wykorzystać, a także dobrze zarządzać firmą należy wyzbyć się wszelkich problemów i barier, które tak często utrudniają menedżerom oraz przedsiębiorcom skuteczną realizację wyznaczonych celów. Dlatego też w tym rozdziale omówię bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa, a także sektora i całej gospodarki.

W definicji zarządzania wiedzą na szczególną uwagę zasługuje stwierdzenie, iż jest to przekazywanie wiedzy z uwagi na realizację celów organizacji. Zarządzanie nie jest i nigdy nie będzie skuteczne jeśli pracownicy nie będą wzajemnie przekazywać sobie wiedzy. W tym miejscu przedstawię bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika, które dzielą się na bariery psychologiczne, bariery techniczne i bariery finansowe.

Jedną z najważniejszych barier psychologicznych jest brak motywacji pracowników do dzielenia się wiedzą ze swoimi współpracownikami. Podstawą zarządzania jest wzajemne zaufanie i zrozumienie, które pozytywnie wpływają na relacje między współpracownikami i ułatwiają wspólne działanie. To właśnie mechanizmy społeczne dają nam taki pożytek jak:

- utrzymanie potrzebnej nam wiedzy w organizacji
- zmniejszanie kosztów poniesionych w związku z rotacją pracowników
- oparte na zaufaniu i wspólnych celach efektywne dzielenie się wiedzą
- trwałość organizacji, a także złożoność i spójność działań

Jednak kapitał społeczny nie jest głównym gwarantem korzyści dla organizacji. Nieodzownym elementem jest powstanie tak zwanej społeczności w działaniu. Jest to zespół osób sprzężonych ze sobą w nieformalny sposób dzięki wzajemnym umiejętnościom oraz zainteresowaniom stosowanym w realizacji wspólnego celu. Menedżerowie nie mogą stworzyć takiej społeczności, mogą ją jedynie zainicjować, gdyż te społeczności powstają

---

<sup>22</sup> Przy opracowywaniu tego rozdziału korzystałam głównie z raportu pt.: Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Projekt EFS, EQUAL, Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce, Gdańsk 2005.

same, ustalają własne procedury, wybierają liderów i mają charakter nieformalny i w znacznym stopniu wpływają na spotęgowanie innowacyjności w organizacji.<sup>23</sup>

Kolejną bariera psychologiczną jest niechęć do zmian i innowacji, gdyż oznacza to konfrontacje starego i nowego porządku. Zmiany oznaczają modyfikację istniejących do tej pory przyzwyczajęń i wzorców, co zdaniem pracowników często przynosi wymierne efekty, a nie spodziewane pozytywne rezultaty. Innowacje tłumią pozycję osób posiadających tradycyjne umiejętności, a sprzyjają pozycji osób posiadających nową wiedzę. Dlatego też wszelkim zmianom i nowatorskim sytuacjom towarzyszą sprzeciwy pracowników firmy.<sup>24</sup>

Obawa przed przekazywaniem informacji oraz ochrona własnego interesu i pozycji należy do kolejnej bariery psychologicznej. Pracownik obawia się o sposób wykorzystania wiedzy, którą przekaze i o swoją przyszłość po przekazaniu tej wiedzy, a także o to, iż zostanie zdegradowany na niższe stanowisko lub zwolniony, gdyż osoba z którą podzielił się wiedzą może mieć np. niższe wymagania finansowe. Dlatego tak ważne jest budowanie kultury wzajemnego zaufania.

Inną barierą jest obawa przed odrzuceniem proponowanych rozwiązań. Często idee pracowników uważane są jako nieistotne i krytycznie określone, a nierzadko zdarza się, że takie idee po głębszym przeanalizowaniu mogą stać się wzorcem do tworzenia własnych koncepcji. Bardzo ważnym elementem jest także współpraca budowana na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Pracownicy współpracujący z innymi oraz postępujący według wartości wyznawanych w organizacji powinni być nagradzani.<sup>25</sup>

Następnymi przykładami barier, które powodują, iż pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą są:

1. Obawa przed utratą pracy. Jeśli pracownik jest pewny, że jego wiedza w organizacji jest bezcenna, ma wiele lat doświadczeń i posiada coś czego inni pracownicy nie mają to nie widzi powodu, dla którego ma się dzielić swoją wiedzą i doświadczeniem.
2. Obawa przed utratą wypracowanej renomy. Jeśli pracownik wie, że jest potrzebny w organizacji, a w niektórych sytuacjach nawet niezastąpiony to czuje się komfortowo i nie ma zamiaru dzielić się swoimi obserwacjami, gdyż mogłoby to spowodować stres i zmniejszoną wydajność.

---

<sup>23</sup> W. Grudzewski, J. Merski, Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie Centrum Promocji Karier, Warszawa 2004, s. 243-244

<sup>24</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą...op. cit., s. 145

<sup>25</sup> <http://www.webportals.wortale.net/33-Bariery-i-problemy-zwiazane-z-zarzadzaniem-wiedza.html>  
(dn. 10.11.2011)

3. Wewnętrzne obawy powodujące niepewność co do słuszności pomysłów. Brak wiary w siebie i własne idee powoduje, że wiele pomysłów nie zostaje przedstawionych.
4. Utrudnianie przedstawienia własnych rozwiązań osobą decydującym, w związku z istniejącą kulturą organizacyjną. Każda firma posiada swoją kulturę organizacyjną, która często jest bardzo złożona. Dlatego też pracownicy decydują się nie ujawniać swoich pomysłów, aby uniknąć utrudnień.
5. Menedżerowie w bardzo małym stopniu przekazują wiedzę. Menedżerowie namawiają pracowników, aby dzielili się wiedzą czego sami nie robią.
6. Obawa przed jednostronną wymianą informacji. Pracownicy obawiają się, iż dzieląc się swoją wiedzą zostaną wykorzystani i nie otrzymają nic w zamian.
7. Dyskryminacja pracowników niższego szczebla. Idee pracowników niższego szczebla są uważane za nieistotne.
8. Brak zaufania do ludzi. Obawa przed niewłaściwym spożytkowaniem wiedzy powoduje, iż pracownicy nie chcą się nią dzielić.
9. Ochrona własnych interesów. Ponieważ wiedzą jest bardzo często największą wartością pracownika, star się ją chronić za wszelką cenę.
10. Obawa przed zmianami. Jeśli jeden pracownik posiada jakąś wiedzę to jest to dla niego komfortowa sytuacja i nie chce jej zmieniać dzieląc się wiedzą z innym pracownikiem
11. Brak czasu. Mała ilość poświęcanego pracownikom czasu powoduje, iż firmy nie ukazują korzyści jakie niesie ze sobą dzielenie się wiedzą.
12. Wysokie mniemanie o sobie. Pracownicy posiadając wiedze na jakiś temat czują się uprzywilejowani, więc nie przekazują tej wiedzy innym, aby być ponad nimi.
13. Znikoma ilość systemów motywacyjnych zachęcających do dzielenia się wiedzą. Ponieważ pracownicy za dzielenie się wiedzą nie dostają żadnych korzyści, więc uważają to jako zbędne.<sup>26</sup>

Zarządzanie wiedzą oznacza dodatkowy wysiłek, a tym samym dodatkową pracę co raczej nie jest czynnikiem motywującym do dzielenia się wiedzą zwłaszcza, iż przeważnie nie powoduje to większego wynagrodzenia. Aby móc się wiedza podzielić trzeba ją najpierw przeanalizować i dostosować do warunków panujących w organizacji a to często jest bardzo czasochłonne i pracochłonne.

---

<sup>26</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Difin, Warszawa 2004, s. 126-127

Bardzo ważną i trudną do zniwelowania barierą jest brak potrzeby samodoskonalenia i rozwoju zawodowego zwłaszcza u osób, które rozpoczęły swoją karierę zawodową w minionym ustroju gospodarczym. Takie osoby sądzą, że umiejętności wtedy zdobyte są dla nich wystarczające i nie odczuwają potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji. Tymczasem obecna gospodarka wymusza na nas elastyczny sposób działania oraz ulepszanie swoich umiejętności przez szkolenia i kursy.

Obecnie w Polsce słaby nacisk kładzie się na samodzielne pozyskiwanie wiedzy i jej ocenę co powoduje kopiowanie starych wzorców i brak innowacyjności w związku z tym, iż pracownicy potrafią pochłonąć wiedzę jedynie na kursach lub pod nadzorem trenera.

Obawa przed popełnieniem błędu i jego konsekwencjami powoduje, iż pracownicy boją się podejmować ryzyka w związku ze swoimi nowymi pomysłami. Niestety organizacje często stosują kary finansowe za pomyłki, grożą nawet zwolnieniem z pracy i wymagają od pracownika nieomyślności.

Pracownicy boją się poprosić o pomoc. Ponieważ pracodawcy respektują samodzielność i wiedzę ekspercką, pracownicy boją się zwrócić do nich z jakimś problemem, co w konsekwencji może prowadzić do jeszcze większych problemów i pomyłek. A przecież wiadomo, że nie każdy jest ekspertem w wielu dziedzinach.

W wielu organizacjach można zauważyć niezdolność do przyjmowania krytyki przez pracowników. Uważają oni, iż jest to atak, a nie próba pomocy i dobre intencje, aby w przyszłości nie popełniać podobnych błędów.<sup>27</sup>

Bardzo ważne w zarządzaniu wiedza jest to w jak dużej skali posiadanie wiedzy oznacza posiadanie władzy. Jeśli sytuacja ta jest wzmożona skłaniać będzie pracowników do zachowywania wiedzy dla siebie.

W różnych fazach cyklu życia organizacji jej sytuacja się zmienia. Jako przykład podam tu firmę w fazie dojrzałości, gdzie menedżer może opóźniać rozwój organizacji w związku z tym, iż wyczerpują się jego zasoby twórczych idei i z zazdrości o swoje stanowisko i rangę nie daje szansy, a wręcz nie dopuszcza ewentualnych następców do siebie. Dlatego w związku ze zmianami faz cyklu życia organizacji, zmienia się także obsada kluczowych stanowisk.

Barierą w zarządzaniu wiedza okazują się także odgórne projekty informujące o nowych pomysłach zarządu. Jeśli nie powodują zaangażowania pracowników to są bezskuteczne, a

---

<sup>27</sup> Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Projekt EFS, EQUAL, Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce, Gdańsk 2005, s. 6-8

nawet mają znaczny negatywny wpływ na proces uczenia się i komunikacji. Brak schematów budzących w pracownikach odpowiedzialność budzić będzie poczucie, iż jedynie kadra zarządzająca ma wpływ na niwelowanie problemów. Powodować to będzie obawę o własną pozycję, a także blokowanie wyobraźni i tworzenia takich samych wizji. W znaczącym stopniu wpływać to będzie na zatrzymywanie dla siebie złych informacji, którymi niestety można podzielić się tylko w sytuacji obustronnego zaufania i zaangażowania. Przesiew informacji skierowanych do pracowników, a także zatrzymywanie tych budzących obawę sprawia, iż to kadra kierownicza bierze na siebie odpowiedzialność i trud radzenia sobie z wątpliwościami.<sup>28</sup>

Tabela 4. Bariery kulturowe utrudniające przepływ informacji w organizacjach.

| Bariery  | Możliwe rozwiązania   |
|--|---|
| Brak zaufania  | - tworzenie więzi bazujących na zaufaniu i poczuciu wspólnoty dzięki aprobowaniu kontaktów bezpośrednich i pośrednich<br>- rekomendowanie komunikacji korzystnie wpływającej na przepływ wiedzy |
| Różne języki i punkty odniesienia  | - tworzenie zbiorowych podstaw dzięki pracy zespołowej i innym rodzajom współpracy<br>- rozwijanie wspólnego języka   |
| Panująca koncepcja produktywności pracy                                  | - uzmysłowienie menedżerom co tak naprawdę oznacza wykonywanie pracy<br>- kreowanie sytuacji sprzyjających formalnej i nieformalnej wymianie wiedzy<br>- inspirowanie do eksperymentów i zabaw  |
| Nagrody dla posiadaczy wiedzy  | - przyznawanie nagród osobom dzielącym się wiedzą   |
| Ograniczona zdolność przyswajania wiedzy                                 | - wyznaczenie czasu na produkowanie i wykorzystanie wiedzy<br>- ukazanie dobrych stron elastyczności  |
| Przekonanie, że wiedza jest przypisana do określonych grup lub stanowisk | - tworzenie klimatu dużej wartości pomysłów, co jest ważniejsze od ich źródła   |
| Nietolerowanie błędów i brak wsparcia, gdy potrzebna jest pomoc          | - akceptowanie błędów i pomyłek jeśli dotyczą pomocy innym lub twórczej pracy   |

Źródło: C. Evans, Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s.56

Powyższe bariery psychologiczne obrazują, iż pracownicy obawiając się bardziej efektywnego przekazania wiedzy przez innych nie chcą się nią dzielić i zachowują ją tylko

<sup>28</sup> A. Glińska- Noweś, Kulturowe uwarunkowania...op. cit., s. 114- 117

dla siebie. Jest to bardzo duży i trudny do rozwikłania problem, z którym muszą się zmierzyć menedżerowie i przedsiębiorcy w dzisiejszych czasach.

W wielu organizacjach istnieje bardzo szkodliwe zjawisko jakim jest współzawodnictwo wewnętrzne, które także stanowi poważną barierę w dzieleniu się wiedzą. Najczęstszymi sytuacjami, w których takie współzawodnictwo występuje są:

1. Systemy motywacyjne zachęcające pracowników do nie pomagania innym.
2. Kierownictwo wyznacza trend wskazujący na to, iż efektywność jest sumą indywidualnych działań, a nie pracy grupowej.
3. Posługiwanie się ocenami porównawczymi.
4. Przywódcą zostaje osoba przywiązująca dużą wagę do współzawodnictwa.
5. Kierownictwo wymusza na pracownikach współzawodnictwo.
6. Ciągła kontrola kierownictwa oraz porównywanie z innymi rozprasza uwagę pracowników, którą powinni skupić na wykonywanej pracy.
7. Kierownictwo nie zwraca uwagi na oczekiwania pracowników i odbiera im poczucie własnej wartości, tym samą budząc w nich negatywne emocje w stosunku do firmy.<sup>29</sup>

Barriere techniczne w znacznym stopniu wpływają także na problemy w zarządzaniu wiedzą na poziomie pracownika. Należą do nich m.in.:

- mała umiejętność korzystania z nowych technologii teleinformatycznych. Obecnie dzięki bardzo szybkiemu rozwojowi techniki społeczeństwo uzyskało bardzo duży dostęp do źródeł wiedzy i może ją pozyskiwać praktycznie bez ograniczeń. Na rynku mamy do czynienia z licznymi oprogramowaniami i bazami danych, które gromadzą ogromne pokłady wiedzy. Jednak niewiele osób potrafi korzystać z takich oprogramowań, a często też ma znaczne problemy z użytkowaniem i obsługą komputera.
- skomplikowany dostęp do nowoczesnych osiągnięć badawczych. Jeśli chcemy, aby organizacja była konkurencyjna na rynku jej pracownicy muszą mieć łatwy dostęp do wiedzy i najnowszych osiągnięć badawczych. Niestety jest to w znacznym stopniu utrudnione. Powodem jest mała ilość publikacji naukowych w języku polskim. Tłumaczone są one ze znacznym opóźnieniem, a często zdarza się, że wtedy są już nieaktualne.
- niejasna kodyfikacja wiedzy i dowolność interpretacji. Każdy pracownik jest inny. Inaczej też przyswajają wiedzę. Jedni wolą formę opisową opracowania jakiegoś

---

<sup>29</sup> J. Pfeffer, R.I. Sutton, Wiedza a działanie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 176

problemu czy projektu natomiast innym odpowiadają inne sposoby przedstawiania problemu. Nierzadko zdarza się, że pracują ze sobą właśnie osoby o odmiennych preferencjach. Poza tym bardzo ważne jest jasne i dokładne przedstawienie problemu, aby uniknąć nieporozumień i złych interpretacji.

- przeciążenie. W dobie rozwoju nauki, w wielu organizacjach pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje, aby być bardziej atrakcyjnymi na rynku pracy. Niestety odbywa się to przeważnie poza godzinami pracy, co powoduje, że pracownicy zamiast odpoczywać, uczęszczają na różne kursy i szkolenia. Pracownikom należy się czas wolny, dlatego część takich kursów powinna odbywać się w godzinach pracy.

Jeśli chodzi o ostatnie bariery na poziomie pracownika, czyli bariery finansowe to dotyczą one braku możliwości zapłaty za usługi, dzięki którym pracownik mógłby zdobyć nowe umiejętności. Znaczna część osób chciała by podnieść swoje kwalifikacje, ale niestety krótko mówiąc nie stać ich na to.<sup>30</sup>

## 2.2 Bariery na poziomie przedsiębiorstwa

Kolejnym rodzajem barier są bariery na poziomie przedsiębiorstwa. Powodują one niechęć do dzielenia się wiedzą z organizacjami współpracującymi. Do takich barier zaliczamy:

1. Różnice narodowościowe. Osoby o odmiennych narodowościach w różny sposób podchodzą do rozwiązywania problemów, co często prowadzi do nieporozumień.
2. Język. Język jest dużą barierą w komunikacji i sprawia, że często dobre pomysły są źle zrozumiane i w dalszym ciągu nie realizowane.
3. Utrata pozycji na rynku. Organizacje obawiają się, że jeśli podzielą się wiedzą z innymi organizacjami to może to doprowadzić do utraty ich pozycji na rynku lub użycia tej wiedzy przeciwko nim.
4. Dokładność wiedzy. Przedsiębiorstwa w obawie przed wykorzystaniem swojej wiedzy przeciwko sobie, przekazują tę wiedzę innej organizacją tylko częściowo.
5. Ochrona własnych rozwiązań. Firmy boją się, że jeśli podzielą się wiedzą, ich pomysły zostaną przedstawione jako własne przez inne organizacje.
6. Dystans. Duża odległość między organizacjami hamuje rzetelny przepływ informacji.

---

<sup>30</sup> Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Projekt EFS, EQUAL, Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce, Gdańsk 2005, s. 9-10

7. Zachowanie właściwych dróg kontaktu. Często się zdarza, że na pytania klientów odpowiadają osoby niekompetentne.
8. Czas. Mała ilość czasu na podjęcie decyzji jest barierą w powstawaniu lojalności między organizacjami.
9. Ryzyko. Otwarcie się na inne przedsiębiorstwa budzi obawę czy jest to dobra decyzja.<sup>31</sup>

Bariery na poziomie przedsiębiorstwa dzielą się na cztery grupy: bariery społeczne, bariery organizacyjne, bariery techniczne oraz bariery finansowe.

Do barier społecznych zaliczamy:

- niska świadomość korzyści, jakie niesie ze sobą zarządzanie wiedzą. W wielu małych i średnich firmach pracownicy nie są świadomi korzyści płynących z zarządzania wiedzą, gdyż takie organizacje często są zarządzane przez zbyt mało wykwalifikowanych menedżerów, którzy nie budzą w pracownikach odpowiedniej świadomości.
- niewystarczający wysiłek wkładany przez kierownictwo we wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiedzą. Samo wdrażanie przez menedżerów koncepcji zarządzania wiedzą jest bardzo czasochłonne i pracochłonne, a efekty nie są widoczne od razu, ale po jakimś czasie. Dlatego też entuzjazm menedżerów do wdrażania i monitorowania programów zarządzania wiedzą szybko gaśnie, co jest przyczyną tego, iż niektóre programy w ogóle nie zostają wdrożone lub nie przebiegają w skuteczny sposób.
- różnice narodowe i kulturowe. Różne obyczaje czy języki mogą być dużą barierą w procesie dzielenia się wiedzą, choć obcokrajowcy mogą także wносить do naszego środowiska nową wiedzę.
- niepokój przed inwestowaniem w pracownika, który może odejść do konkurencji. W wielu firmach pracownicy odbywają kursy i szkolenia, a następnie odchodzą do pracodawcy, który np. gwarantuje im wyższe wynagrodzenie. Dlatego pracodawcy często powstrzymują się przed finansowaniem szkoleń pracowników.
- brak przywódcy. Jeśli organizacja posiada lidera, który jest autorytetem dla pracowników i potrafi dobrze kierować swoim zespołem oraz koordynować jego działania, to taka organizacja działa efektywniej niż taka, w której lidera brak lub nie zarządza on odpowiednio firmą.

---

<sup>31</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą...op. cit., s. 127



- nieumiejętność współpracy w grupie. W obecnym systemie szkolnictwa nie przywiązuje się należytej uwagi do pracy w grupie co w gospodarce opartej na wiedzy jest bardzo istotne. Dlatego też firmy powinny zwiększać kompetencje pracowników dotyczące pracy w zespole.

Wśród czterech grup barier na poziomie przedsiębiorstwa znajdują się też bariery organizacyjne w skład których wchodzi:

- niewłaściwa wymiana informacji. Niestety w znacznej ilości firm następuje jednostronna wymiana informacji- od najniższego szczebla w strukturze organizacyjnej do kierownictwa lub zarządu. Informacja zwrotna nie istnieje lub jest bardzo uboga o powoduje u pracowników poczucie, iż kierownictwo nie liczy się z ich zdaniem.
- obszerna struktura hierarchiczna. W firmach często daje się zauważyć rozbudowaną strukturę hierarchiczną co nie zawsze pozytywnie wpływa na organizację i myślę, że warto ją ograniczyć.
- niewielki dopływ nowej wiedzy do firmy, co spowodowane jest nie przyjmowaniem nowych pracowników. Organizacje nie przyjmując nowych pracowników narażają się na brak świeżej wiedzy i innowacyjnych rozwiązań, gdyż stali pracownicy z upływem czasu wypalają się i rzadko poszukują nowinek dotyczących nowych rozwiązań dla branży, w której pracują.
- brak jasno określonej strategii lub konsekwencji w jej realizacji. Okazuje się, że w wielu organizacjach nie ma jasno sprecyzowanych celów lub nie są one konsekwentnie realizowane co często przyczynia się do organizowania przedsięwzięć negatywnie wpływających na firmę i to zupełnie przez przypadek.
- brak sprzężenia z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie wiedzą w znacznym stopniu powiązane jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie może być dokonywane jeśli odsunie się je od motywacji, rekrutacji czy selekcji. W wielu firmach przeprowadzając proces rekrutacji rzadko dokonuje się wnikliwej analizy na temat wiedzy jaką dany pracownik wniesie do organizacji, co wiąże się lukami w niektórych obszarach przedsiębiorstwa oraz przeciążeniem w innych.
- niedopasowanie załogi. Aby organizacja sprawnie funkcjonowała jej pracownicy muszą współdziałać nawzajem. Powinni wiedzieć czym zajmują się inne działy, aby lepiej zrozumieć cel działania organizacji lub obrać odpowiednia strategię. Niestety jest to zjawisko rzadko spotykane w dzisiejszych organizacjach co negatywnie wpływa na ich egzystencję.

- niesprzyjająca kultura organizacyjna. Biurokracja, silnie widoczna hierarchia oraz dyskryminacja pracowników niższych szczebli powoduje złą atmosferę w przedsiębiorstwie oraz nieufność i strach. Jest to znaczny problem, gdyż kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych czynników warunkujących zastosowanie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
- niepokój o wydostanie się informacji z firmy. Wiedza organizacji jest czynnikiem niezwykle istotnym, gdyż dzięki niej firma jest konkurencyjna na rynku. Przedsiębiorstwa obawiając się wycieku ważnych danych nie informują o nich pracowników, ograniczając przez to ich wiedzę na temat przedsiębiorstwa.
- odchodzenie doświadczonych pracowników na wcześniejsze emerytury. Pracownicy, zwłaszcza po 45 roku życia, obawiając się utraty pracy, często odchodzą na wcześniejszą emeryturę, zabierając ze sobą cenne zasoby wiedzy jakimi dysponują.

Bariery techniczne są kolejnym zespołem barier na poziomie organizacji. Należą do nich:

- dystans. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa decydują się na otwieranie większej liczby oddziałów, które znajdują się w miejscach oddalonych od głównej siedziby firmy. Powoduje to znaczne bariery np. komunikacyjne, które jednak w związku z rozwojem narzędzi teleinformatycznych znacznie się zmniejszają.
- architektura. Aby pracownicy mogli bez przeszkód wymieniać między sobą poglądy i pomysły, powinni mieć do tego odpowiednią przestrzeń. Rzadko kiedy przedsiębiorcy zarządzając swoje biuro biorą to pod uwagę. Poza tym często w firmach tworzy się strefy ograniczonego dostępu. Dlatego też powinno się stworzyć przestrzeń, która będzie sprzyjać wymianie wiedzy w organizacji.
- brak systemu archiwizacji. W wielu organizacjach informacje nie są odpowiednio przetrzymywane i zabezpieczane co może przyczynić się do ich ostatecznej utraty, której nie da się odtworzyć. Dlatego powinno się właściwie chronić dane poprzez różne nośniki i kodyfikowanie wiedzy posiadanej przez pracowników.
- brak możliwości zastępstwa na czas szkolenia. W wielu przedsiębiorstwach z powodu braku środków finansowych pracodawca nie może sobie pozwolić na wyjazd służbowy pracownika na szkolenie, gdyż w tym czasie musiałby go zastąpić inny pracownik, a niestety przedsiębiorstwa na to nie stać.
- przeciążenie organizacji. Przedsiębiorstwa często skupiają się najbardziej na produkcji i podstawowych zadaniach pracowników, aniżeli na zarządzaniu wiedzą, które nierzadko spychane jest na dalszy plan. Tak naprawdę zarządzanie wiedzą jest procesem długotrwałym i na jego efekty należy jakiś czas poczekać.

- zintegrowana infrastruktura teleinformatyczna lub jej brak. W dobie błyskawicznego przepływu informacji narzędzia teleinformatyczne są niezbędne do szybkiej komunikacji. Często jednak nie są odpowiednio przystosowane do działalności danego przedsiębiorstwa lub są kopiowane z innych krajów. W niewielkiej ilości przedsiębiorstw tworzy się wewnętrzne sieci komputerowe zwane Intranetem, które umożliwiają kontakt między pracownikami. Nierzadko pracownicy kontaktują się jedynie przez telefon lub osobiste spotkanie.

Ostatnimi barierami przedsiębiorstwa są bariery finansowe. Obecnie wiele przedsiębiorstw znajduje się w trudnej sytuacji finansowej z różnych przyczyn ekonomicznych czy gospodarczych. Firmy szukają oszczędności, a pierwszym ich punktem, który mogą zlikwidować lub ograniczyć są szkolenia pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji. Cięcia kosztów pojawiają się także w sferze zarządzania wiedzą. Usługi zarządzania wiedzą są bardzo kosztowne, a wiele przedsiębiorstw zwłaszcza małych i średnich nie może sobie pozwolić na taki wydatek.

### **2.3 Bariery na poziomie sektora i całej gospodarki**

Problemy z zarządzaniem wiedzą na poziomie sektora i całej gospodarki również negatywnie wpływają na działanie i pracę przedsiębiorstwa, a można je podzielić na cztery rodzaje:

1. Bariery społeczne:
  - nieumiejętność współpracy i zrzeszania się przedsiębiorstw. Gdyby firmy o podobnym charakterze działalności zaczęły ze sobą współpracować i utworzyły wspólnie system zarządzania wiedzą, to na pewno byłoby on znacznie tańszy, niż w sytuacji odrębnego tworzenia systemu przez każdą z tych firm.
  - awersja w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. W obawie przed utratą konkurencyjności lub dobrej pozycji na rynku przedsiębiorstwa niechętnie dzielą się wiedzą z innymi firmami lub w ogóle tego nie robią. Obawiają się, że inne organizacje mogłyby wykorzystać ich wiedzę, a wtedy przedsiębiorstwo dzielące się wiedzą spadłoby na dalszy plan.
2. Bariery organizacyjne i systemowe.
  - mała ilość specjalistycznych i elastycznych szkoleń. Firmy organizujące szkolenia skupiają się na tematach modnych i cieszących się dużym zainteresowaniem. Często brakuje wyspecjalizowanych szkoleń, na które chciałaby się zgłosić wąska grupa osób.

- brak specjalistów z zakresu zarządzania wiedzą. Niestety w Polsce występują wyraźne braki specjalistów ds. zarządzania wiedzą, co utrudnia zajęcie się tą problematyką w przedsiębiorstwie. W naszym kraju edukacja nie jest ukierunkowana na kształcenie w ramach jednego zintegrowanego kierunku.
  - niedopasowanie systemu kształcenia do potrzeb gospodarki i bezwładność systemu edukacji. W Polsce kształci się często w zawodach, które niejednokrotnie nie są już tak bardzo pożądane na rynku pracy jak kilka lat wcześniej, co powoduje wysokie bezrobocie i konieczność dalszego podnoszenia swoich kwalifikacji, co oczywiście wiąże się z kosztami ponoszonymi przez pracownika lub przyjmującego do pracy nową osobę pracodawcę.
  - brak kontaktu ze sferą nauki oraz badań. Bardzo dużą barierą jest brak kontaktów przedsiębiorstw z instytucjami naukowymi, przez co firmy mają małą wiedzę na temat najnowszych osiągnięć i odkryć. W znacznym stopniu ogranicza to transfer wiedzy i jej spożytkowanie.
  - brak jednolitego systemu uznawania kwalifikacji zdobytych poza systemem edukacji formalnej. Po ukończeniu nauki w szkole lub uczelni wyższej pracownik otrzymuje świadectwo lub dyplom ukończenia, którym może udokumentować swoje umiejętności u pracodawcy. Poważnym problemem jest to, iż kończąc dodatkowe kursy czy szkolenia, pracownik często nie dostaje żadnego certyfikatu lub nie jest od jednolitego standardu z innymi certyfikatami. Pracodawca w takiej sytuacji nie wie jaki tak naprawdę jest poziom wiedzy pracownika po takim szkoleniu, co utrudnia decyzję zatrudnienia takiej osoby.
3. Bariery finansowe.
- warunki pracy. Niestety polscy pracodawcy nie mogą zaoferować dobrym pracownikom odpowiednich warunków pracy, zwłaszcza finansowych, dlatego wyspecjalizowane jednostki i eksperci bardzo często wyjeżdżają do innych krajów, które gwarantują im lepszą przyszłość zawodową.
  - niedofinansowanie nauki i programów badawczych. W naszym kraju wydatki na naukę są bardzo niewielkie. Mało tego ciągle się zmniejszają, gdyż politycy nie uważają nauki jak priorytetową sprawę, co powoduje istnienie niewielkiej liczby programów badawczych, które mogły by pomóc naszym przedsiębiorstwom zwiększyć swoją konkurencyjność.
4. Bariery prawne.

- zła prawna ochrona dóbr intelektualnych. Niestety w Polsce ochrona danych osobowych jest bardzo słabo chroniona, a pokrzywdzone osoby przez długi czas starają się o odszkodowania lub ich w ogóle nie dostają. Powoduje to, iż autorzy wiedzy nie chcą jej udostępniać, co utrudnia działania osobą o dobrych intencjach.
- niestabilność prawa. Bariera ta powoduje, iż pracownicy często nie wiedza co ich czeka w przyszłości, dlatego np. w obawie przed zwolnieniem przechodzą na wcześniejsza emeryturę zabierając ze sobą cenne pokłady wiedzy.<sup>32</sup>

Zanim wdrożono koncepcje zarządzania wiedzą do przedsiębiorstw, przeprowadzono dużą ilość badań dotyczących barier zarządzania wiedzą. Okazało się, że wiele firm miało problemy z wdrożeniem tej koncepcji, gdyż musiałyby wprowadzić poważne zmiany w kulturze organizacyjnej oraz rozwiązaniach technologicznych. Zmiana rozwiązań technologicznych oznacza poniesienie nakładów finansowych, a w dzisiejszych czasach organizacje starają się oszczędzać, a nie ponosić koszty. Jednak nie jest to największa bariera. Znacznie trudniejsze dla przedsiębiorstw okazują się zmiany w ich kulturze, gdyż odnoszą się do wszystkich pracowników. Ich przyzwyczajenia i wartości przeciwdziałają wprowadzaniu zmian, a zarządzanie wiedzą takowych wymaga.<sup>33</sup>

Przedsiębiorstwa nie mogą liczyć na sukces w zarządzaniu wiedzą pomiędzy sobą, jeśli nie pokonają najpierw barier, które działają w nich samych. Organizacje muszą sprawić, aby ich pracownicy czuli się komfortowo i z chęcią przekazywali sobie wiedzę przez np. wprowadzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego dla dzielących się wiedzą i doświadczeniem lub przez pakiet szkoleń, dzięki któremu będą tą wiedzę mogli nabyć. Rozwikłanie tych dylematów jest indywidualną sprawą każdej organizacji, która powinna to zrobić jak najszybciej, aby nie ponieść strat np. w postaci utraty dobrych pracowników.<sup>34</sup>

Bariera czyli sytuacja, urządzenie lub miejsce niemożliwe, bądź bardzo trudne do pokonania czy rozwiązania.<sup>35</sup> Z bardzo trudnymi sytuacjami czy problemami na co dzień spotykają się przedsiębiorstwa niezależnie od ich wielkości czy pozycji na rynku. Jedne radzą sobie z nimi lepiej, mogą korzystać z pomocy specjalistów ds. zarządzania wiedzą, a innym nie powala na to sytuacja finansowa i muszą same sobie radzić z barierami. Niepokojące jest to, że ten kierunek nauki jakim jest zarządzanie wiedzą nie jest w Polsce tak dobrze

---

<sup>32</sup> Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Projekt EFS, EQUAL, Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce, Gdańsk 2005, s. 11- 22

<sup>33</sup> A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 95

<sup>34</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą...op.cit., s. 128

<sup>35</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Bariera> (dn. 14.11.2011)

rozwinęty jak w innych krajach, a szkoda bo może mogło by to pomóc wielu firmom rozwiązać problemy z jakimi na co dzień się borykają i pozwoliło by to im stać się bardziej konkurencyjnymi.

Poniższa tabela 5 przedstawia bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika. W ich skład wchodzi bariery psychologiczne, techniczne oraz finansowe.

Tabela 5. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika

| Rodzaj barier  | Istniejące bariery   |
|----------------|--|
| Psychologiczne | obawa przed zmianą<br>lęk przed popełnieniem błędu i poniesieniem konsekwencji<br>niezdolność do przyjmowania krytyki<br>brak inicjatywy<br>obawa przed dzieleniem się swoimi spostrzeżeniami<br>niechęć do wykonywania dodatkowej pracy<br>znikoma potrzeba samodoskonalenia<br>ochrona własnego interesu<br>obawa przed jednostronnym przekazywaniem informacji<br>nieumiejętność samodzielnego zdobywania wiedzy<br>nieumiejętność prośzenia o radę |
| Techniczne     | trudny dostęp do nowych osiągnięć badawczych<br>nieklarowna kodyfikacja wiedzy i dowolna interpretacja<br>przeciążenie<br>słaba umiejętność użytkowania nowych technologii   |
| Finansowe      | nie posiadanie odpowiednich środków finansowych, aby nabyć usługi pozwalające na nabycie nowych umiejętności   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modelowy System Zarządzania wiedzą w Przedsiębiorstwie. Analiza barier w zarządzaniu wiedzą. Narzędzie do przeprowadzenia analizy barier w zarządzaniu wiedzą w firmie, Projekt Inicjatywy Wspólnotowej Equal Fo576d2, Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa-Gdańsk 2008, Partnerstwo PL- 106.

Kolejna tabela 6 ukazuje bariery na poziomie przedsiębiorstwa. Dzielą się one na organizacyjne, techniczne, finansowe i społeczne.

Tabela 6. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa

| Rodzaj barier | Istniejące bariery   |
|---------------|--|
| Organizacyjne | niedopasowanie załogi<br>niesprzyjająca kultura organizacyjna<br>odchodzenie dobrych pracowników na wcześniejsze emerytury<br>lęk przed wyciekami informacji z organizacji<br>hierarchiczna struktura<br>zły obieg informacji<br>niejasno sprecyzowana strategia<br>brak sprzężenia z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi |
| Techniczne    | brak systemu archiwizacji informacji   |

|           |   |
|-----------|---|
|           | odległość<br>architektura<br>brak ewentualności zastępstwa na czas szkolenia<br>niezespólona infrastruktura techniczna lub jej brak                 |
| Finansowe | szukanie oszczędności wśród wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników<br>małe nakłady na wdrożenie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą |
| Społeczne | awersja do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami<br>słaba współpraca i zrzeszanie się przedsiębiorstw   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modelowy System Zarządzania wiedzą w Przedsiębiorstwie. Analiza barier w zarządzaniu wiedzą. Narzędzie do przeprowadzenia analizy barier w zarządzaniu wiedzą w firmie, Projekt Inicjatywy Wspólnotowej Equal Fo576d2, Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa-Gdańsk 2008, Partnerstwo PL- 106.

Ostatnia w tym rozdziale tabela 7 przedstawia bariery na poziomie sektora i całej gospodarki- techniczne i systemowe, prawne oraz finansowe.

Tabela 7. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie sektora i całej gospodarki

| Rodzaj barier          | Istniejące bariery   |
|------------------------|--|
| Techniczne i systemowe | mała ilość specjalistów ds. zarządzania wiedzą<br>niedobór specjalistycznych szkoleń<br>ograniczone kontakty z obszarem nauki oraz badań<br>brak jednolitego systemu uznawania kwalifikacji zdobytych poza systemem edukacji formalnej<br>niedostosowanie systemu edukacji do potrzeb gospodarki |
| Prawne                 | zmiennność prawa<br>wadliwa prawna ochrona własności intelektualnej  |
| Finansowe              | gorsze warunki pracy<br>brak dofinansowania nauki i programów badawczych   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modelowy System Zarządzania wiedzą w Przedsiębiorstwie. Analiza barier w zarządzaniu wiedzą. Narzędzie do przeprowadzenia analizy barier w zarządzaniu wiedzą w firmie, Projekt Inicjatywy Wspólnotowej Equal Fo576d2, Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa-Gdańsk 2008, Partnerstwo PL- 106.

## Rozdział III. Metodologia badań własnych

### 3.1. Cel, problemy i hipotezy badawcze

Cel można określić jako działanie, do którego się dąży i które ukierunkowuje nas na osiągnięcie określonego skutku lub też jest motywem naszego zachowania.<sup>36</sup>

Poprawnie określony cel badania wpływa na dalszy proces tworzenia badania oraz na zdobycie stosownych informacji. Należy wyodrębnić cel główny oraz cele cząstkowe, które ukazują zagadnienia badawcze. Cel główny powstaje po przedstawieniu potrzeb informacyjnych badacza. Jest on podporządkowany realizacji tych potrzeb.<sup>37</sup>

Głównym celem mojej pracy jest:

**Identyfikacja i analiza barier zarządzania wiedzą, które hamują sprawne funkcjonowanie w firmie X i w firmie EL-KAG oraz demotywią pracowników do dzielenia się wiedzą i głębszego angażowania się w pracę w swoim przedsiębiorstwie.**

Jeśli chodzi o cel cząstkowy to brzmi on następująco:

**Poznanie opinii badanych pracowników firmy na temat barier zarządzania wiedzą występujących w ich przedsiębiorstwie.**

Aby lepiej zrozumieć problem badawczy należy najpierw poznać jego definicję. Zapewne takowych jest wiele, ale ja skoncentruję się na jednej. Problem badawczy jest to pytanie lub zespół pytań, które mają nam dostarczyć odpowiedzi na badany przez nas problem.<sup>38</sup> Określenie problemu badawczego ma główne znaczenie determinujące o dalszych etapach procesu badawczego. Każde badanie musi mieć przedstawiony problem badawczy nadający mu kierunek. Dzięki temu możemy sformułować hipotezę badawczą i wybrać metody badawcze.<sup>39</sup>

W moim badaniu główny problem badawczy brzmi następująco:

**Co jest powodem, iż pracodawcy w niewielkim stopniu starają się eliminować bariery zarządzania wiedzą?**

W tym miejscu chciałabym przedstawić definicję hipotezy badawczej. Jest to szacunkowe twierdzenie, które jednak nie ma dowodu na prawdziwość, a dowody te mają być udowodnione lub zaprzeczone w przeprowadzonym badaniu. Hipoteza ułatwia szeregowanie faktów, obserwacje, a także pozwala na ocenę zaobserwowanych zjawisk. Prawidłowo

<sup>36</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Cel> (dn. 15.11.2011)

<sup>37</sup> M. Szreder, *Badania opinii*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2002, s. 29

<sup>38</sup> S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN. Warszawa 1970, s. 214

<sup>39</sup> <http://blog.matrus.pl/2-2-problem-badawczy> (dn. 15.11.2011)



przedstawiona hipoteza powinna być jasno sformułowana i poddawać się weryfikacji na podstawie badań empirycznych.<sup>40</sup>

Odpowiednikiem słowa hipoteza jest domysł lub przypuszczenie. Takie przypuszczenie jest ogólne, gdyż wymaga weryfikacji poprzez badania naukowe. Hipotezy powinny:

- dać się zweryfikować,
- zawierać zdania, które nie będą sobie przeczyły,
- być jasne do zrozumienia,
- wskazywać nowe i nieznane dotąd badane zjawiska,
- być ogólne, aby objąć wszystkie zjawiska, jakich dotyczą.<sup>41</sup>

W mojej pracy sformułowałam następującą hipotezę badawczą:

**H1. Przedsiębiorstwa, szczególnie jednak pracownicy, w dostateczny sposób radzą sobie z eliminowaniem barier zarządzania wiedzą.**

Po sformułowaniu celów, problemu badawczego i postawieniu hipotezy omówię narzędzie badawcze, ale to przedstawię w kolejnym podrozdziale.

### 3.2 Prezentacja narzędzia badawczego

Aby rozwiązać problem, który chcemy zbadać należy wybrać odpowiednią metodę badawczą. Pod pojęciem metody badawczej rozumie się instrukcje i reguły oparte na założeniach, wyznaczające sposoby postępowania badawczego. Znaczenie metod może być szerokie lub wąskie:

- szerokie- ogólne wskazanie charakteru i zakresu badań.
- wąskie- szczegółowe wskazanie charakteru i zakresy badań.

Interpretując techniki badawcze, powinniśmy mieć na myśli zespół czynności, które mają jakieś powiązania ze sposobami skonstruowania i przeprowadzenia badań. Jest to sposób zbierania i pozyskiwania danych (zob. rysunek 1).<sup>42</sup>

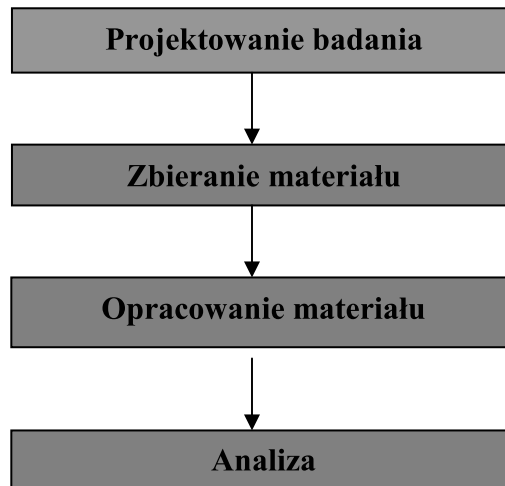
Narzędzie badawcze jest to przedmiot, który służy do realizacji wybranej przez nas techniki badań czyli np. kwestionariusz wywiadu.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996, s. 27

<sup>41</sup> J. Sztumski, Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląsk, Katowice 1999, s. 52

<sup>42</sup> Tamże, s. 74-75

<sup>43</sup> T. Pilch, T. Bauman, Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 71.



Rysunek 1. Schemat przeprowadzenia badania naukowego (Źródło: Opracowanie własne).

Metodą badań w mojej pracy jest analiza barier zarządzania wiedzą na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa oraz sektora i całej gospodarki.

Do przeprowadzenia badania naukowego zdecydowałam się na wybór narzędzia do analizy barier zarządzania wiedzą, które rozdałam pracownikom firmy X i EL-KAG. Składa się ono z 74 pytań, na które respondent udziela odpowiedzi TAK, NIE lub ND (nie dotyczy), zaznaczając znakiem X w puste pole. Badanie jest anonimowe, dzięki czemu respondenci chętniej udzielają szczerych odpowiedzi na zadane pytania. Narzędzie do analizy barier zarządzania wiedzą jest tak skonstruowane, że w znacznym stopniu ułatwia analizę danych. Poza tym można nim przebadąć dużą ilość osób w niedługim czasie, gdyż nie musimy organizować spotkań, tylko możemy rozprowadzić lub rozesłać pewną ich ilość do badanych osób.

Jak już wcześniej pisałam narzędzie do analizy barier zarządzania wiedzą składa się z 74 pytań. Pytania te dotyczą barier zarządzania wiedzą na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa oraz sektora i całej gospodarki i przedstawiają się następująco:

1. Poziom pracownika.
  - 1 do 14- bariery psychologiczne
  - 15 do 18- bariery w postaci braku zaufania w firmie
  - 19 do 25- bariery techniczne
  - 26 – bariera finansowa
2. Poziom przedsiębiorstwa.
  - 27 do 36- bariery społeczne

- 37 do 52- bariery organizacyjne
  - 53 do 58- bariery techniczne
  - 59 do 61- bariery finansowe
3. Poziom sektora i całej gospodarki.
- 62 do 64- bariery społeczne
  - 65 do 71- bariery techniczne i systemowe
  - 72 do 73- bariery prawne
  - 74- bariery finansowe

Narzędzie do analizy barier zarządzania wiedzą składa się tylko z pytań zamkniętych.

### 3.3 Ogólna charakterystyka firmy X

Firma X Sp. z o.o. z siedzibą w Nowym Sączu jest jednym z najlepszych producentów stolarki okiennej. Powstała na początku lat 90 ubiegłego wieku i od razu wiodła prym wśród konkurencji. Pierwszą nazwą firmy była firma SNAKES. Dopiero później przeistoczyła się w przedsiębiorstwo o nazwie X. Firma ta zatrudnia około 40 osób. Większość z nich wykonuje swoją pracę na hali produkcyjnej lub montując stolarkę okienną.

Celem firmy jest sprostanie potrzebom najbardziej wymagających klientów oraz najwyższa jakość oferowanych produktów zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym, głównie krajów Unii Europejskiej.

Przedsiębiorstwo X dąży do bycia partnerem biznesowym z kontrahentami uwzględniając interesy Spółki oraz klientów. Maksyma firmy obejmuje:

1. Budowanie relacji z Kontrahentami, opartych na partnerstwie oraz wzajemnych korzyściach.
2. Osiąganie najwyższych standardów jakościowych we wszystkich komórkach organizacyjnych.
3. Analizę trendów rynkowych, pozwalających na tworzenie warunków do wieloletniego rozwoju działalności naszych Klientów.
4. Pomoc w rozwiązywaniu prawnych i finansowych problemów Klientów.

Firma posiada wiele certyfikatów zgodności jej wyrobów z normami panującymi na rynkach europejskich. W swojej ofercie sprzedażowej X proponuje okna ( PCV, aluminiowe, drewniane), drzwi ( wewnętrzne, zewnętrzne, wejściowe, techniczne), parapety ( zewnętrzne oraz wewnętrzne, aluminiowe, stalowe, PCV), rolety ( zewnętrzne, wewnętrzne), różnego

rodzaju bramy garażowe oraz nawiewniki, żaluzje, moskitiery, siłowniki, klapy oddymiające itp.

### 3.4 Ogólna charakterystyka firmy EL-KAG

Przedsiębiorstwo Przemysłowo Handlowo Usługowe EL-KAG na samym początku swojej działalności nosiło nazwę Hurtownia Materiałów Elektrycznych ELWIR z siedzibą w Nowym Sączu. ELWIR zarejestrowany został w Sądzie Rejonowym dla Krakowa-Śródmieścia, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, Oddział Centralnej Informacji KRS, ul. Strzelecka 1a Nowy Sącz w 1997 roku jako spółka cywilna pod nazwą Hurt-Detal Materiały Elektryczne ELWIR s.c. W roku 2000 przedsiębiorstwo przekształciło się w spółkę jawną w trybie Art. 26, par.4 KSH i widniało pod nazwą Hurtownia Materiałów Elektrycznych „Elwir” Zelek i Wspólnicy Spółka Jawna.<sup>44</sup>

W początkowej fazie swojej działalności siedziba firmy mieściła się przy ulicy Wiśniowieckiego w Nowym Sączu, a w listopadzie 2004 otwarto przy ulicy Kolejowej drugi oddział, który obecnie już nie istnieje. W październiku 2011 otworzono nowy, największy oddział przy ulicy Grunwaldzkiej. Na początku przedsiębiorstwo zatrudniało 4 osoby, a obecnie ponad 40.

EL-KAG zajmuje się działalnością elektryczną w skład której wchodzi m.in.:

- hurtowa sprzedaż artykułów gospodarstwa domowego,
- hurtowa sprzedaż artykułów radiowo-telewizyjnych,
- sprzedaż detaliczna sprzętu oświetleniowego,
- detaliczna sprzedaż artykułów gospodarstwa domowego,
- detaliczna sprzedaż artykułów radiowo-telewizyjnych,
- sprzedaż detaliczna sprzętu telekomunikacyjnego,
- wykonywanie instalacji elektrycznych budynków.

EL-KAG jest partnerem takich producentów jak:

- Emiter (Limanowa)
- Elektroplast (Stróże)
- Essystem (Kraków)
- Rosa (Tychy)
- Telefonika (Kraków)
- Technokabel (Warszawa)

---

<sup>44</sup> Opracowanie własne na podstawie materiałów firmy PPHU EL-KAG

Przedsiębiorstwo EL-KAG stale się rozwija, zatrudnia nowych pracowników, powiększa swój asortyment, a także nawiązuje współpracę z nowymi kontrahentami.

### **3.5 Opis badań i charakterystyka badanych**

Pierwszym etapem moich działań było sporządzenie narzędzia do analizy barier zarządzania wiedzą, który rozdałam pracownikom firmy X i firmy EL-KAG. Dzięki temu otrzymałam 20 wypełnionych narzędzi, które poddałam w późniejszym etapie analizie, a wyniki pomogły mi skonstruować opinię na temat zarządzania wiedzą i jej barier w firmie X i EL-KAG. Badania trwały 2 miesiące, od początku sierpnia do końca września. Narzędzia rozdawałam samodzielnie, dzięki czemu mogłam lepiej zapoznać się z opiniami pracowników firmy X i EL-KAG, na temat zarządzania wiedzą, a głównie jej barier, gdyż nie ukrywam, że na temat barier pracownicy wypowiadali się znacznie chętniej. Niestety nie poznałam opinii kierownictwa tych przedsiębiorstw na nurtujące mnie pytania, gdyż nie znaleźli dla mnie czasu. Tak naprawdę to znaczna ilość respondentów niechętnie wypełniała narzędzie do analizy barier zarządzania wiedzą, gdyż uznawali to jako zbędną czynność.

Jeśli chodzi o grupę respondentów, z którymi przeprowadziłam badania to liczyła ona 20 osób- 10 z firmy X i 10 z firmy EL-KAG. Osoby te były w różnym wieku i zajmowały przeróżne stanowiska: od magazyniera poprzez sprzedawcę, przedstawiciela handlowego, kosztorysanta, zaopatrzeniowca, inspektora, informatyka, księgową, a także specjalistę ds. przygotowania produkcji.

## Rozdział IV. Analiza barier zarządzania wiedzą w wybranych do badań przedsiębiorstwach

### 4.1. Bariery zarządzania wiedzą w opinii badanych w przedsiębiorstwie X

Odpowiedzi, których udzielili mi respondenci z firmy X oraz firmy EL-KAG, gdzie przeprowadziłam badania, pozwoliły mi dokonać analizy barier zarządzania wiedzą w ich przedsiębiorstwach. Odpowiedzi różnią się od siebie, ale dzięki nim w poniższej tabeli mogę przedstawić wyniki moich badań, a wyglądają one następująco (zob. tabela 8):

Tabela 8. Wyniki badań przeprowadzonych w firmie X i firmie EL-KAG.

|    | PYTANIE  | X           |   |    |    |    |    | EL-KAG      |   |    |     |    |    |
|----|--|-------------|---|----|----|----|----|-------------|---|----|-----|----|----|
|    |  | liczba osób |   |    | %  |    |    | liczba osób |   |    | %   |    |    |
|    |  | T           | N | ND | T  | N  | ND | T           | N | ND | T   | N  | ND |
| 1  | Bariery psychologiczne na poziomie pracownika  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 3           | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 2  |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 3           | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 3  |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 4  |  | 3           | 7 | 0  | 30 | 70 | 0  | 1           | 9 | 0  | 10  | 90 | 0  |
| 5  |  | 7           | 3 | 0  | 70 | 30 | 0  | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 6  |  | 6           | 4 | 0  | 60 | 40 | 0  | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 7  |  | 6           | 4 | 0  | 60 | 40 | 0  | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 8  |  | 8           | 2 | 0  | 80 | 20 | 0  | 5           | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 9  |  | 4           | 3 | 3  | 40 | 30 | 30 | 6           | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 10 |  | 6           | 3 | 1  | 60 | 30 | 10 | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 11 |  | 5           | 4 | 1  | 50 | 40 | 10 | 3           | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 12 |  | 6           | 3 | 1  | 60 | 30 | 10 | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 13 |  | 7           | 2 | 1  | 70 | 20 | 10 | 6           | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 14 |  | 3           | 4 | 3  | 30 | 40 | 30 | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 15 | Bariery w postaci braku zaufania w firmie      | 1           | 9 | 0  | 1  | 90 | 0  | 5           | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 16 |  | 1           | 9 | 0  | 10 | 90 | 0  | 6           | 2 | 2  | 60  | 20 | 20 |
| 17 |  | 6           | 4 | 0  | 60 | 40 | 0  | 9           | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 18 |  | 7           | 2 | 1  | 70 | 20 | 10 | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 19 | Bariery techniczne na poziomie pracownika      | 7           | 3 | 0  | 70 | 30 | 0  | 9           | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 20 |  | 7           | 3 | 0  | 70 | 30 | 0  | 9           | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 21 |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 9           | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 22 |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 9           | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 23 |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 4           | 6 | 0  | 40  | 60 | 0  |
| 24 |  | 6           | 3 | 1  | 60 | 30 | 10 | 6           | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 25 |  | 5           | 5 | 0  | 50 | 50 | 0  | 2           | 7 | 1  | 20  | 70 | 10 |
| 26 | Bariara finansowa na poziomie pracownika       | 3           | 7 | 0  | 30 | 70 | 0  | 4           | 6 | 0  | 40  | 60 | 0  |
| 27 | Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa | 7           | 3 | 0  | 70 | 30 | 0  | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 28 |  | 3           | 5 | 2  | 30 | 50 | 20 | 10          | 0 | 0  | 100 | 0  | 0  |
| 29 |  | 4           | 6 | 0  | 40 | 60 | 0  | 5           | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 30 |  | 8           | 1 | 1  | 80 | 10 | 10 | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 31 |  | 4           | 5 | 1  | 40 | 50 | 10 | 6           | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 32 |  | 5           | 3 | 2  | 50 | 30 | 20 | 5           | 4 | 1  | 50  | 40 | 10 |
| 33 |  | 5           | 3 | 2  | 50 | 30 | 20 | 3           | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 34 |  | 5           | 1 | 4  | 50 | 10 | 40 | 6           | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 35 |  | 5           | 4 | 1  | 50 | 40 | 10 | 7           | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 36 |  | 4           | 6 | 0  | 40 | 60 | 0  | 8           | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |

|    |   |    |    |    |     |     |    |    |   |    |     |    |    |
|----|---|----|----|----|-----|-----|----|----|---|----|-----|----|----|
| 37 | Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa              | 4  | 4  | 2  | 40  | 40  | 20 | 7  | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 38 |   | 4  | 6  | 0  | 40  | 60  | 0  | 9  | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 39 |   | 3  | 7  | 0  | 30  | 70  | 0  | 4  | 6 | 0  | 40  | 60 | 0  |
| 40 |   | 5  | 5  | 0  | 50  | 50  | 0  | 6  | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 41 |   | 5  | 5  | 0  | 50  | 50  | 0  | 3  | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 42 |   | 0  | 10 | 0  | 0   | 100 | 0  | 10 | 0 | 0  | 100 | 0  | 0  |
| 43 |   | 5  | 4  | 1  | 50  | 40  | 10 | 6  | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 44 |   | 7  | 2  | 1  | 70  | 20  | 10 | 7  | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 45 |   | 6  | 4  | 0  | 60  | 40  | 0  | 7  | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 46 |   | 3  | 5  | 2  | 30  | 50  | 20 | 6  | 4 | 0  | 60  | 40 | 0  |
| 47 |   | 5  | 4  | 1  | 50  | 40  | 10 | 1  | 8 | 1  | 10  | 80 | 10 |
| 48 |   | 4  | 4  | 2  | 40  | 40  | 20 | 4  | 6 | 0  | 40  | 60 | 0  |
| 49 |   | 2  | 7  | 1  | 20  | 70  | 10 | 3  | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 50 |   | 3  | 3  | 4  | 30  | 30  | 40 | 2  | 8 | 0  | 20  | 80 | 0  |
| 51 | 4   | 3  | 3  | 40 | 30  | 30  | 1  | 8  | 1 | 10 | 80  | 10 |    |
| 52 | 6   | 2  | 2  | 60 | 20  | 20  | 8  | 2  | 0 | 80 | 20  | 0  |    |
| 53 | Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa                 | 3  | 6  | 1  | 30  | 60  | 10 | 8  | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 54 |   | 10 | 0  | 0  | 100 | 0   | 0  | 10 | 0 | 0  | 100 | 0  | 0  |
| 55 |   | 6  | 3  | 1  | 60  | 30  | 10 | 7  | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 56 |   | 5  | 5  | 0  | 50  | 50  | 10 | 5  | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 57 |   | 10 | 0  | 0  | 100 | 0   | 0  | 10 | 0 | 0  | 100 | 0  | 0  |
| 58 | 3   | 7  | 0  | 30 | 70  | 10  | 9  | 1  | 0 | 90 | 10  | 0  |    |
| 59 | Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa                  | 3  | 6  | 1  | 30  | 60  | 10 | 9  | 0 | 1  | 90  | 0  | 10 |
| 60 |   | 3  | 6  | 1  | 30  | 60  | 10 | 9  | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 61 |   | 5  | 3  | 2  | 50  | 30  | 20 | 2  | 7 | 1  | 20  | 70 | 10 |
| 62 | Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki              | 2  | 7  | 1  | 20  | 70  | 10 | 5  | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 63 |   | 2  | 8  | 0  | 20  | 80  | 0  | 7  | 3 | 0  | 70  | 30 | 0  |
| 64 |   | 4  | 6  | 0  | 40  | 60  | 0  | 5  | 4 | 1  | 50  | 40 | 10 |
| 65 | Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki | 4  | 5  | 1  | 40  | 50  | 10 | 8  | 2 | 0  | 80  | 20 | 0  |
| 66 |   | 10 | 0  | 0  | 100 | 0   | 0  | 10 | 0 | 0  | 100 | 0  | 0  |
| 67 |   | 2  | 6  | 2  | 20  | 60  | 20 | 4  | 6 | 0  | 40  | 60 | 0  |
| 68 |   | 4  | 2  | 4  | 40  | 20  | 40 | 9  | 1 | 0  | 90  | 10 | 0  |
| 69 |   | 3  | 3  | 4  | 30  | 30  | 40 | 5  | 5 | 0  | 50  | 50 | 0  |
| 70 | 7   | 3  | 0  | 70 | 30  | 0   | 7  | 3  | 0 | 70 | 30  | 0  |    |
| 71 | 7   | 3  | 0  | 70 | 30  | 0   | 7  | 3  | 0 | 70 | 30  | 0  |    |
| 72 | Bariery prawne na poziomie sektora i                            | 4  | 4  | 2  | 40  | 40  | 20 | 3  | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |
| 73 |   | 4  | 6  | 0  | 40  | 60  | 0  | 2  | 7 | 1  | 20  | 70 | 10 |
| 74 | Bariera finansowe na poziomie sektora i gospodarki              | 4  | 6  | 0  | 40  | 60  | 0  | 3  | 7 | 0  | 30  | 70 | 0  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tym podrozdziale dokonam analizy przeprowadzonych przeze mnie badań w przedsiębiorstwie X, w oparciu o wyniki znajdujące się w tabeli 8. Jak już wcześniej pisałam odpowiedzi respondentów na zadane im pytania różniły się w dużym stopniu, ale były też takie, na które pracownicy odpowiadali jednogłośnie.

Przyjrzyjmy się bliżej odpowiedziom na pytania dotyczące barier psychologicznych na poziomie pracownika. Ten obszar dotyczy 14 pytań i w żadnym z nich pracownicy nie byli

do końca zgodni. Poniższa tabela 9 przedstawi w sposób procentowy odpowiedzi na te pytania.

Tabela 9. Psychologiczne bariery zarządzania wiedza na poziomie pracownika.

| PYTANIE   | TAK | NIE | ND  |
|---|-----|-----|-----|
| 1. Wszelkie zmiany w firmie są zawsze na gorsze.                                      | 50% | 50% | 0%  |
| 2. Dzielę się swoją wiedzą z innymi tylko wtedy, gdy się ode mnie tego wymaga.        | 50% | 50% | 0%  |
| 3. Dzielę się swoją wiedzą z innymi tylko wtedy, gdy się ode mnie tego wymaga.        | 50% | 50% | 0%  |
| 4. Wiem już wszystko o swoim zawodzie i wykonywanej pracy i nie muszę się już uczyć.  | 30% | 70% | 0%  |
| 5. Lubię się uczyć czegoś nowego i chętnie to robię.                                  | 70% | 30% | 0%  |
| 6. Umiejętności opanować nowe zagadnienia bez niczyjej pomocy.                        | 60% | 40% | 0%  |
| 7. Wiem jak i gdzie uzyskać informacje, które są mi potrzebne.                        | 60% | 40% | 0%  |
| 8. Jeżeli dostrzegam możliwość zrobienia czegoś lepiej- mówię o tym wprost.           | 80% | 20% | 0%  |
| 9. W mojej pracy mogę kwestionować tradycyjne metody postępowania i utarte wzorce.    | 40% | 30% | 30% |
| 10. Niepowodzenia w pracy są obciążane przykrymi konsekwencjami np. finansowymi       | 60% | 30% | 10% |
| 11. Osoby, które zgłaszają krytyczne uwagi pod moim adresem robią to w dobrej wierze. | 50% | 40% | 10% |
| 12. Zwracam szczególną uwagę na to co i w jaki sposób mówię, kiedy kogoś krytykuję.   | 60% | 30% | 10% |
| 13. Jeżeli czegoś nie umiem lub nie wiem, bez oporów proszę o radę innych.            | 70% | 20% | 10% |
| 14. Dzieląc się informacjami z innymi nie uzyskuję nic w zamian.                      | 30% | 40% | 30% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

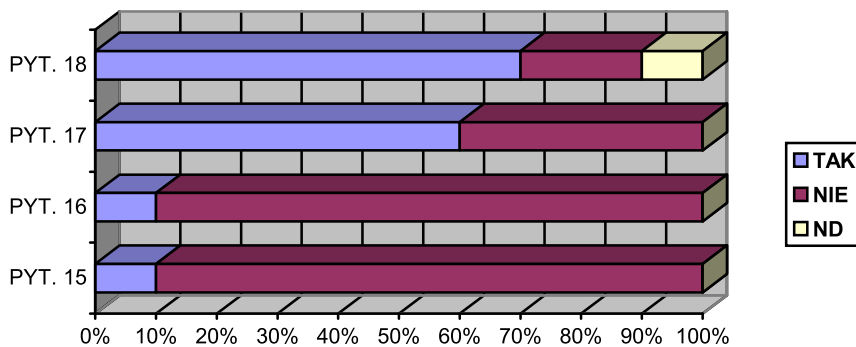
Na podstawie powyższej tabeli można stwierdzić, że w pierwszych trzech pytaniach odpowiedzi były bardzo podzielone, gdyż wynosiły 50%- nie, 50%- tak, co oznacza dużą niejasność w tych kwestiach. W pytaniu czwartym 30% respondentów zadeklarowało, że zna swój zawód bardzo dobrze i w związku z tym nie musi zgłębiać dodatkowych tajników wiedzy na ten temat. 70% czyli zdecydowana większość stwierdziło, że jest wręcz odwrotnie. Kolejne pytanie ujawniło nam, że 70% osób lubi się uczyć, natomiast 30% nie, co stanowi znaczną barierę w przedsiębiorstwie. W pytaniu szóstym i siódmym respondenci odpowiedzieli 60 % tak i 40% nie. Nieumiejętność samodzielnego pozyskania wiedzy i odnalezienia potrzebnych informacji plasująca się na poziomie 40% stanowi poważne zagrożenie dla organizacji. W następnym pytaniu 80% badanych zaznaczyło odpowiedź tak,



co oznacza dobrą wymianę informacji i brak obawy przed wypowiedaniem własnej opinii. Odpowiedzi nie udzieliło 20% osób. W pytaniu 9 pracownicy odpowiadali następująco: 40%-tak, 30%-nie, 30%-nie dotyczy. Kolejna bariera ukazała się w pytaniu dziesiątym. Okazało się, że 60% osób na pytanie dotyczące kar finansowych za niepowodzenia odpowiedziało tak, co jest rzeczywiście wysokim wskaźnikiem. 10% osób w ogóle to nie dotyczy, a tylko 30% odpowiedziało nie. Następne dwa pytania dotyczące krytycznych uwag ujawniły głęboki podział pracowników w tej kwestii. W trzynastym pytaniu pozytywnie odpowiedziało 70% badanych, natomiast w ostatnim pytaniu tylko 40% osób odpowiedziało, że za dzielenie się informacjami uzyskuje coś w zamian.

Teraz przejdę do barier w postaci braku zaufania w firmie, a przedstawię je na podstawie wykresu 1, znajdującego się poniżej.

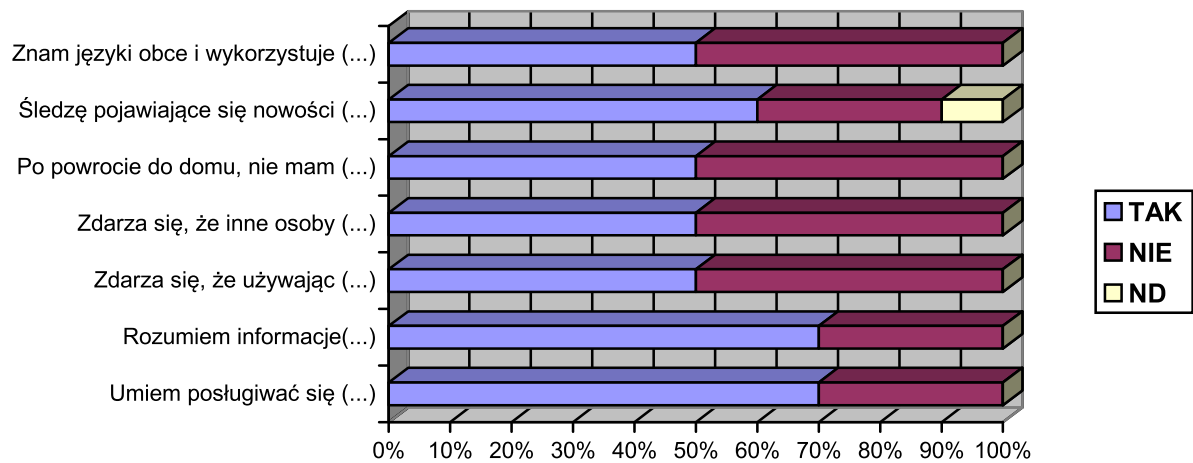
Wykres 1. Bariery w postaci braku zaufania w firmie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z powyższego wykresu wynika, że 90% pracowników w firmie X nie ma zaufania do swojego przełożonego. Stanowi to poważną przeszkodę w relacjach pracownik- przełożony. Takie same dane wynikają z kolejnego pytania z tą różnicą, że dotyczy ono zaufania do współpracowników. Co ciekawe z siedemnastego pytania można się dowiedzieć, że 60% osób twierdzi, iż współpracownicy mają do nich zaufanie, a 40%, że nie. Ostatnie pytanie ukazuje nam na wykresie, iż 70% pracowników jest pewnych swojego miejsca pracy, pod warunkiem osiągnięcia dobrych wyników, co można uznać jako dobry wynik.

Wykres 2. Bariery techniczne na poziomie pracownika

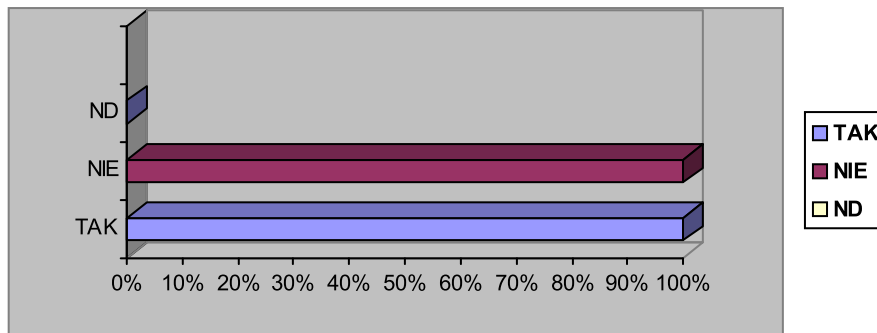


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z wykresu 2 wynika, że umiejętność obsługi komputera dotyczy 70% badanych, a 30% nie posiada tej zdolności (głównie pracownicy hali produkcyjnej). Taka sama stopa procentowa tyczy się kolejnego pytania - 70% pracowników rozumie informacje napisane w sposób zawiły, a 30% nie, co oznacza, że nie jest to wysoką barierą w przedsiębiorstwie X. W następnych trzech pytaniach odpowiedzi plasują się na poziomie 50% - tak, 50%-nie, czyli znowu widzimy tu dużą różnorodność w odpowiedziach, o oczywiście nie jest korzystne dla przedsiębiorstwa. Nowości i ciekawostki śledzi 60% osób, 30% tego nie robi, a 10% to nie dotyczy. 60% to i tak spora grupa, choć zawsze mogłoby być więcej zainteresowanych osób. Języki obce zna 50% respondentów. Moim zdaniem nie jest to do końca zadowalający wynik, gdyż w dzisiejszych czasach i na dzisiejszym rynku pracy języki obce należą do podstawowych znajomości.

Teraz przedstawię jak wyglądają odpowiedzi pracowników firmy X na pytanie: Mogę sobie pozwolić na zapłacenie za szkolenie, książki i inne materiały, które pomagają w podniesieniu moich kwalifikacji.

Wykres 3. Bariera finansowa na poziomie pracownika

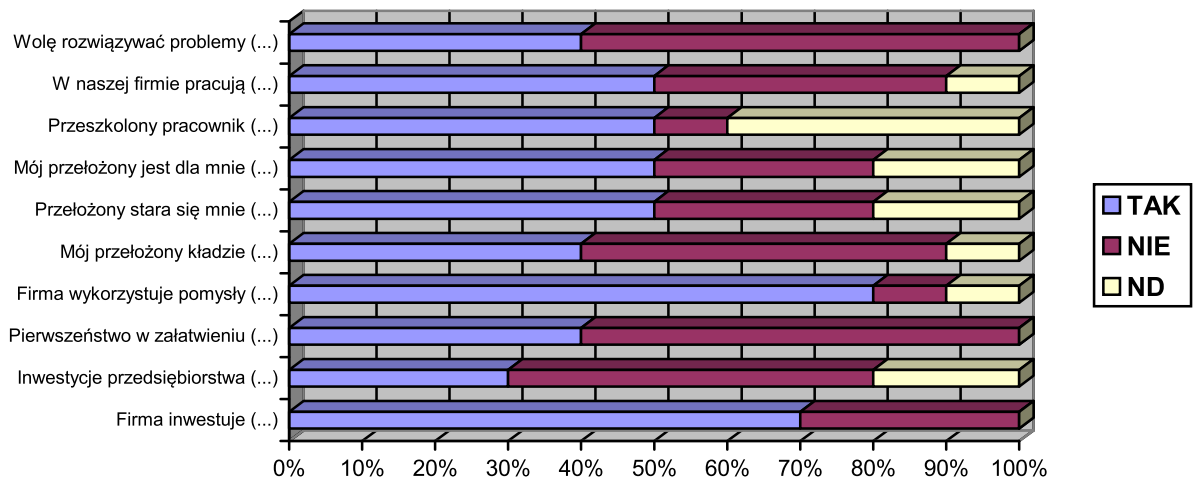


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 3 w bardzo jasny sposób przedstawia nam, że aż 70% badanych nie posiada wystarczających środków finansowych, aby zapłacić za szkolenie czy kupić sobie materiały pomocnicze pomagające w podnoszeniu kwalifikacji. Jest to bariera na bardzo wysokim poziomie, gdyż wyższe kwalifikacje oznaczają więcej wiedzy w przedsiębiorstwie.

W tym miejscu przejdę do barier na poziomie przedsiębiorstwa. Zacznę od barier społecznych, w opinii badanych w firmie X. Wykres 4 przedstawi odpowiedzi, których udzielili respondenci w pytaniach od 27 do 36.

Wykres 4. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z wykresu dotyczącego barier społecznych na poziomie przedsiębiorstwa wynika, że 30%, czyli zdecydowana mniejszość twierdzi, iż firma nie inwestuje w ich rozwój, o oznacza, że nie jest to barierą na szeroką skalę w firmie X. W pytaniu dotyczącym inwestycji przedsiębiorstwa zdania były podzielone- 30% tak, 50% nie oraz 20% nie dotyczy co można odczytać jakoby 20% pracowników nie jest poinformowanych o inwestycjach przedsiębiorstwa. Kolejne pytanie ukazało nam barierę na poziomie 40%. W pytaniu trzydziestym aż 80 % badanych odpowiedziało tak, co jest dużym pozytywem dla organizacji. Następne pytanie dotyczące nacisku położonego na dzielenie się wiedzą potwierdziło moje przypuszczenia, że stosunkowo niewiele osób, bo 40% odpowiedziało pozytywnie na to pytanie. Połowa pracowników stwierdza, że przełożony stara się czegoś ich nauczyć i że jest dla nich autorytetem oraz że przeszkolony pracownik odejdzie z firmy w związku z lepszym wynagrodzeniem w innej (to też nie jest dobry wynik, co ukazuje nam kolejną barierę). Kolejne pytanie również ukazuje barierę na poziomie 50%. Ostatnie pytanie na wykresie 4 ukazuje nam, że 60% osób woli pracować w grupie, a 40% nie (i tu znowu bariera).

Teraz przyszedł czas na przedstawienie barier organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstwa. Obejmują one pytania od 37 do 52, a przedstawi je kolejna tabela (zob. tabela 10).

Tabela 10. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa

| PYTANIE  | TAK | NIE | ND |
|--|-----|-----|----|
| 37. Znam cele swojej firmy i wiem, w jakim kierunku firma ma zamiar się rozwijać.              | 4   | 4   | 2  |
| 38. Potrafię ogólnie powiedzieć, czym zajmują się pracownicy w firmie.                         | 4   | 6   | 0  |
| 39. Nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi są w firmie nagradzane.      | 3   | 7   | 0  |
| 40. Otrzymuję wszystkie informacje, jakich potrzebuję na swoim stanowisku pracy.               | 5   | 5   | 0  |
| 41. Zawsze otrzymuję informacje zwrotną czy wykonałem/łam swoje zadanie poprawnie.             | 5   | 5   | 0  |
| 42. W naszej firmie jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli.                      | 0   | 10  | 0  |
| 43. Sytuacja firmy pozwala na zatrudnianie nowych pracowników.                                 | 5   | 4   | 1  |
| 44. Często rozmawiam z pracownikami z innych działów, z którymi bezpośrednio nie współpracuję. | 7   | 2   | 1  |
| 45. Niektórych pracowników naszej firmy nigdy osobiście nie widziałem.                         | 6   | 4   | 0  |

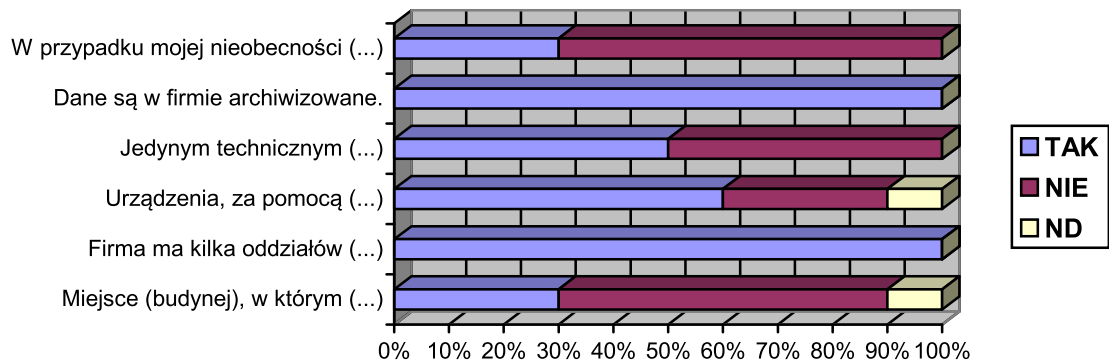
|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 46. Kierownictwo przywiązuje dużą wagę do zadowolenia i dobrego samopoczucia pracowników w miejscu pracy. | 3 | 5 | 2 |
| 47. Pracuję pod dużą presją.  | 5 | 4 | 1 |
| 48. Pracownicy w firmie chętnie wymieniają się wiedzą przydatną w ich pracy.                              | 4 | 4 | 2 |
| 49. Atmosfera w pracy wspiera szczerłość i prawdomówność.   | 2 | 7 | 1 |
| 50. Jestem zachęcany do rywalizacji z innymi pracownikami.  | 3 | 3 | 4 |
| 51. Pracownicy naszej firmy odchodzą na wcześniejsze emerytury.   | 4 | 3 | 3 |
| 52. Informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników.             | 6 | 2 | 2 |

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W obszarze pytań dotyczących barierom organizacyjnym na poziomie przedsiębiorstwa występuje jedno pytanie, w którym 10 na 10 pracowników odpowiedziało nie. Jest to pytanie: w naszej firmie jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli. Oczywiście zaliczamy to do barier, gdyż im bardziej rozwinięta struktura hierarchiczna, tym gorsze wymiana informacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi. Tylko 4 na 10 respondentów zna cele swojej firmy i potrafi powiedzieć czym zajmują się pracownicy w firmie. Aż 7 na 10 osób udzieliło odpowiedzi nie na pytanie dotyczące nagradzania nowo zdobytych umiejętności przez pracowników. Na dwa kolejne pytania pozytywnie odpowiedziała tylko połowa respondentów. Połowa osób także twierdzi, z firmę stać na zatrudnianie nowych pracowników. Dodatkowo, aż 6 na 10 osób nigdy nie widziało niektórych pracowników w firmie. Aż połowa twierdzi, że kierownictwo nie przywiązuje wagi do ich zadowolenia, a jak wiadomo zadowolony pracownik to 100% sukcesu oraz, że pracują pod dużą presją. To ogromny minus dla organizacji. Tylko 4 na 10 osób chętnie wymienia się wiedzą, a aż 7 na 10 uważa, iż w firmie nie ma szczerłości i prawdomówności. 3 na 10 respondentów jest zachęcanych do rywalizacji, a 4 na 10 uważa, iż pracownicy odchodzą na wcześniejsze emerytury. Złym wskaźnikiem jest także fakt, iż 6 na 10 badanych twierdzi, że informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników. Jak widać w tym obszarze występuje wiele barier zarządzania wiedzą. Firma VILOIN musi znacznie popracować nad tą sferą, gdyż wiadomo, że tam gdzie są bariery nie ma korzyści dla organizacji.

Bariery techniczne na poziomie pracownika należą do kolejnej grupy barier, które chcę przedstawić na przykładzie firmy X. Poniższy wykres 5 przedstawia jak lokowały się odpowiedzi udzielane przez respondentów na pytania od 53 do 58.

Wykres 5. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa

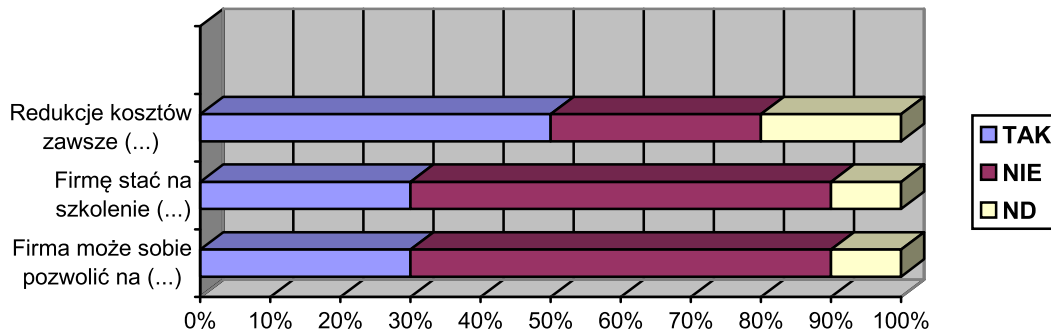


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z wykresu możemy się dowiedzieć, że w dwóch pytaniach odpowiedzi wynosiły 100% tak. Jest to pytanie o archiwizowaniu danych, co jest oczywiście bardzo pozytywnym wynikiem oraz pytanie o posiadanych przez firmę oddziałów. Na pytanie dotyczące przystosowania budynku do kontaktów ze współpracownikami aż 60% osób udzieliło odpowiedzi nie. Taki sam procent osób odpowiedział tak na pytanie o dobrej współpracy urządzeń do porozumiewania się. Dla połowy badanych to właśnie telefon jest jedynym narzędziem służącym do porozumiewania się ze współpracownikami. Niestety grupa tylko 30% respondentów posiada zastępcę na wypadek nieobecności w pracy.

Następnie omówię bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa i ukaze je na wykresie 6.

Wykres 6. Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa

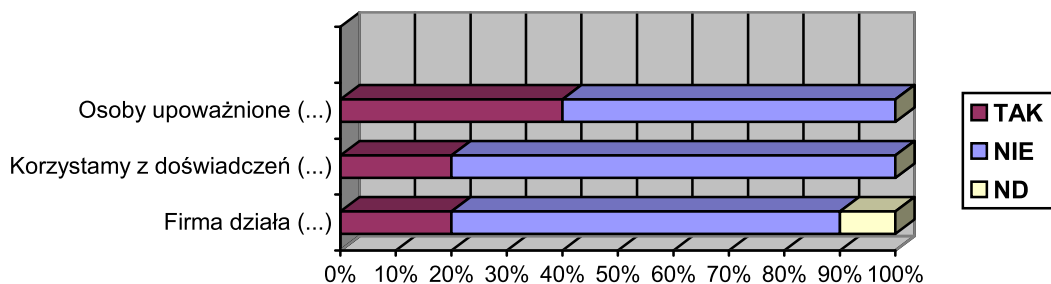


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 6 w jasny sposób ukazuje nam, że tylko 30% osób uznało, iż firma może sobie pozwolić na zatrudnienie eksperta od zarządzania wiedzą co jest oczywiście kolejną barierą na wysokim poziomie. Aż 60% badanych twierdzi, że przedsiębiorstwa nie stać na szkolenie pracowników. Dodatkowo 30% respondentów stwierdza, iż redukcja kosztów zawsze w pierwszej kolejności obejmuje szkolenia. Jak widać w tym obszarze również napotykamy wiele barier zarządzania wiedzą.

Teraz przejdę do barier społecznych na poziomie sektora i całej gospodarki. Ich analiz dokonam na podstawie wykresu 7.

Wykres 7. Bariery społeczne na poziomie sektora i całej gospodarki



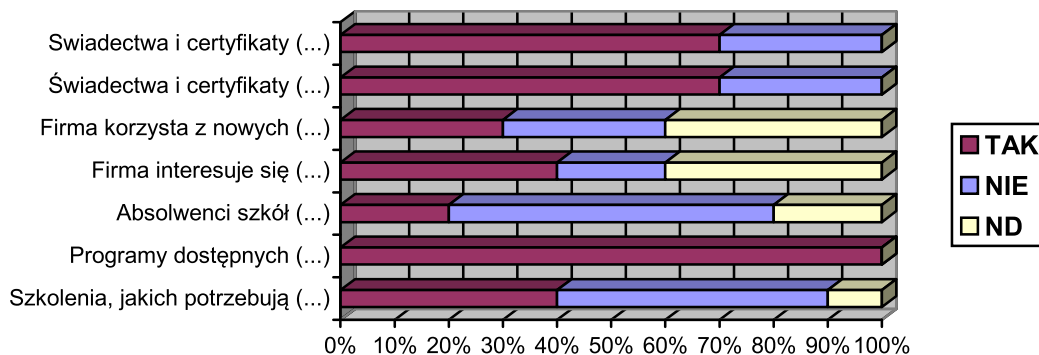
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeśli chodzi o przedstawione na wykresie 7 odpowiedzi respondentów to 70% odpowiedziało nie na pytanie dotyczące działania firmy w stowarzyszeniu. Dodatkowo X nie

korzysta z doświadczeń konkurujących firm ( 80% respondentów), a także rzadko osoby upoważnione udzielają informacji na jej temat ( 60% respondentów).

Kolejne bariery to bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki. Obejmują je pytania od 65 do 71 i przedstawia je poniższy wykres 8.

Wykres 8. Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki.



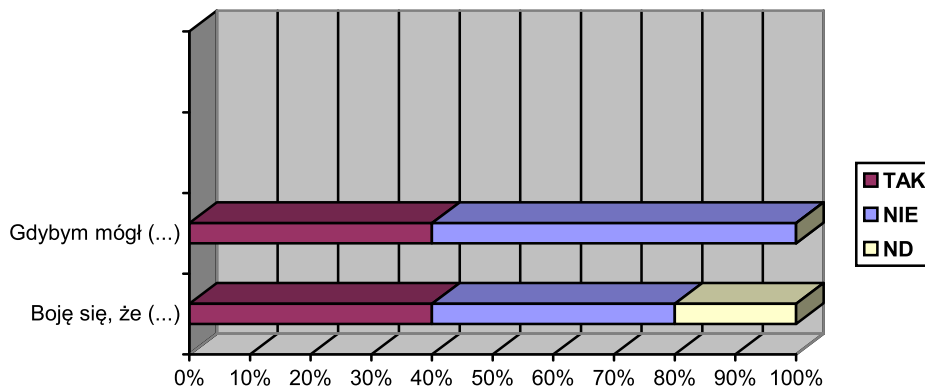
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 8 ukazuje nam, iż połowa badanych osób twierdzi, że potrzebne im szkolenia nie są łatwo dostępne na rynku. Wszyscy respondenci jednogłośnie uważają, że programy szkoleń odpowiadają potrzebą przedsiębiorstwa. Aż 60 % absolwentów jest źle przygotowanych do podjęcia pracy w zawodzie, oczywiście zdaniem pracowników firmy X. Tylko 40% uważa, że firma interesuje się nowymi odkryciami naukowymi, a 30%, że korzysta z nowych rozwiązań. Pozytywem jest to, iż 70% badanych sądzi, że ich świadectwa i certyfikaty oraz świadectwa i certyfikaty innych pracowników odzwierciedlają ich umiejętności.

Poniższy wykres 9 przedstawi odpowiedzi respondentów z zakresu barier prawnych na poziomie sektora i gospodarki.



Wykres 9. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki

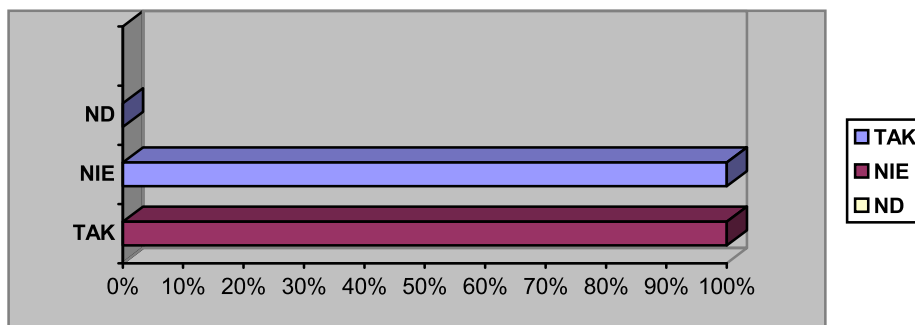


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z wykresu 9 można odczytać, że 40% osób obawie się, iż ktoś ukradnie i wykorzysta ich pomysł, o jest oczywiście znaczną barierą. Taki sam procent osób przeszłaby już na emeryturę, gdyby tylko mogła.

Jako ostatnią przedstawię barierę finansową na poziomie sektora i gospodarki. Wygląda ona następująco (zob. wykres 10):

Wykres 10. Bariera finansowa na poziomie sektora i gospodarki



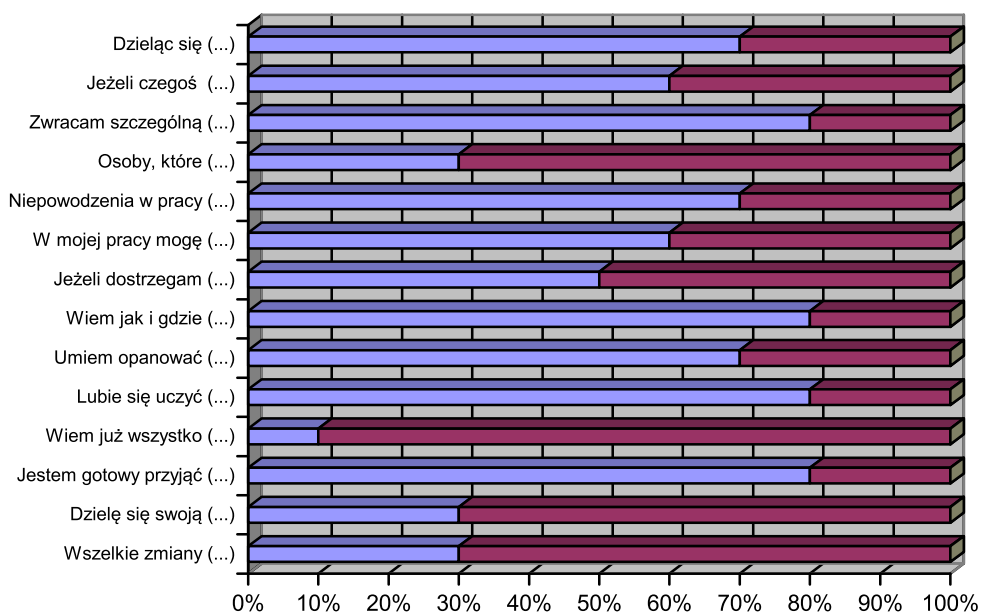
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ostatni wykres 10 w tym podrozdziale przedstawia nam, iż 60% osób uważa, że firma nie może zaoferować szczególnie utalentowanym pracownikom pracy i płacy zbliżonej do oferowanej zagranicą co z pewnością jest bardzo duża barierą, która demotyduje pracowników.

## 4.2. Bariery zarządzania wiedzą w opinii badanych w przedsiębiorstwie EL-KAG

W poprzednim podrozdziale przedstawiłam bariery zarządzania wiedzą w opinii pracowników firmy X. Teraz również dokonam takiej analizy, ale na przykładzie firmy EL-KAG. Ponieważ są to firmy z całkiem odmienną branżą, to też występujące w nich bariery się różnią. Swoją analizę rozpocznę od barier psychologicznych na poziomie pracownika, a przedstawi je poniższy wykres 11.

Wykres 11. Bariery psychologiczne na poziomie pracownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pierwszy wykres, dotyczący barier psychologicznych w firmie EL-KAG ukazuje, iż 30% badanych sądzi, że wszelkie zmiany są na gorsze oraz, że dzielą się wiedza tylko wtedy, gdy się od nich tego wymaga. Kolejna pytanie ukazuje nam barierę na bardzo wysokim poziomie, bo aż 80% respondentów nie przyjęłoby dodatkowego obowiązku, aby poprawić sytuację firmy. Można tu także zauważyć barierę w pytaniu ósmym. Tylko 50% pracowników zdecydowało by się powiedzieć wprost, że coś można zrobić lepiej. Kolejna bariera zaistniała w pytaniu dziesiątym, gdyż 70% osób stwierdziło, że niepowodzenia w pracy są obciążane konsekwencjami finansowymi, oraz w pytaniu trzynastym, gdyż tylko 60% poprosiło by o radę w przypadku braku umiejętności w związku z wykonaniem jakiegoś zadania. Bardzo

negatywna sytuacja jest także fakt, iż 70% respondentów nie uzyskuje nic w zamian, dzieląc się wiedzą z innymi.

Teraz przejdę do barier na poziomie pracownika w postaci braku zaufania w firmie, których dotyczą pytania od 15 do 18 i przedstawi je tabela 11.

Tabela 11. Bariery w postaci braku zaufania

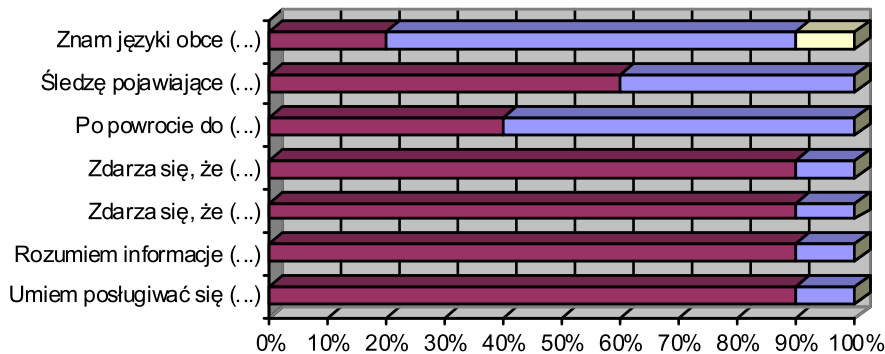
| PYTANIE  | TAK | NIE | ND |
|--|-----|-----|----|
| 15. Mam zaufanie do swojego przełożonego.  | 5   | 5   | 0  |
| 16. Mam zaufanie do współpracowników na stanowiskach równorzędnych i podległych.     | 6   | 2   | 2  |
| 17. Współpracownicy mają do mnie zaufanie.   | 9   | 1   | 0  |
| 18. Jestem pewien zachowania miejsca pracy, jeżeli będę osiągał w niej dobre wyniki. | 7   | 3   | 0  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z tabeli 11 możemy odczytać, iż 5 na 10 badanych osób nie ma zaufania do swojego przełożonego, a 6 na 10 do współpracowników. To bardzo negatywny wynik, występujący nie tylko w firmie EL-KAG, ale także w firmie X. Co ciekawe znowu spotykamy się z sytuacją, że duża część pracowników, a mianowicie 9 na 10 osób sądzi, że inni pracownicy mają do nich zaufanie. Dodatkowo 7 na 10 badanych jest pewnych zachowania miejsca pracy, w przypadku osiągnięcia dobrych wyników.

Bariery techniczne na poziomie pracownika także negatywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji, a przedstawiają się następująco (zob. wykres 12).

Wykres 12. Bariery techniczne na poziomie pracownika

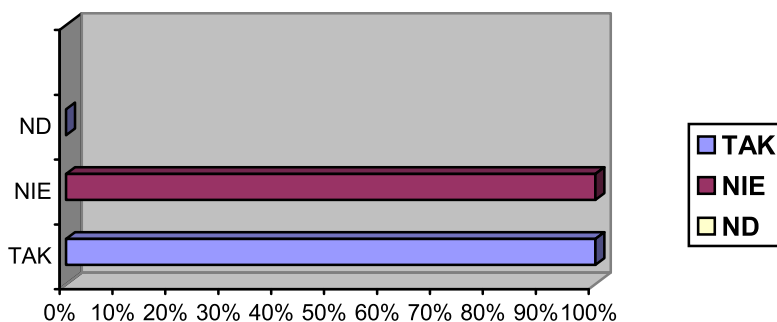


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przedsiębiorstwie EL-KAG 90% badanych potrafi posługiwać się komputerem oraz rozumie informacje, nawet jeśli są napisane w sposób zawły. Ponad to taki sam procent respondentów po powrocie do domu nie ma już sił podnosić swoich kwalifikacji lub nie do końca rozumie informacje, które chcą przekazać współpracownicy lub przełożeni. 60% badanych śledzi nowości na temat ich pracy i niestety tylko 20% zna języki obce, co jest bardzo złym wynikiem.

Ostatnią bariera na poziomie pracownika jest bariera finansowa, której dotyczy pytanie 26 i przedstawi ją wykres 13.

Wykres 13. Bariera finansowa na poziomie pracownika

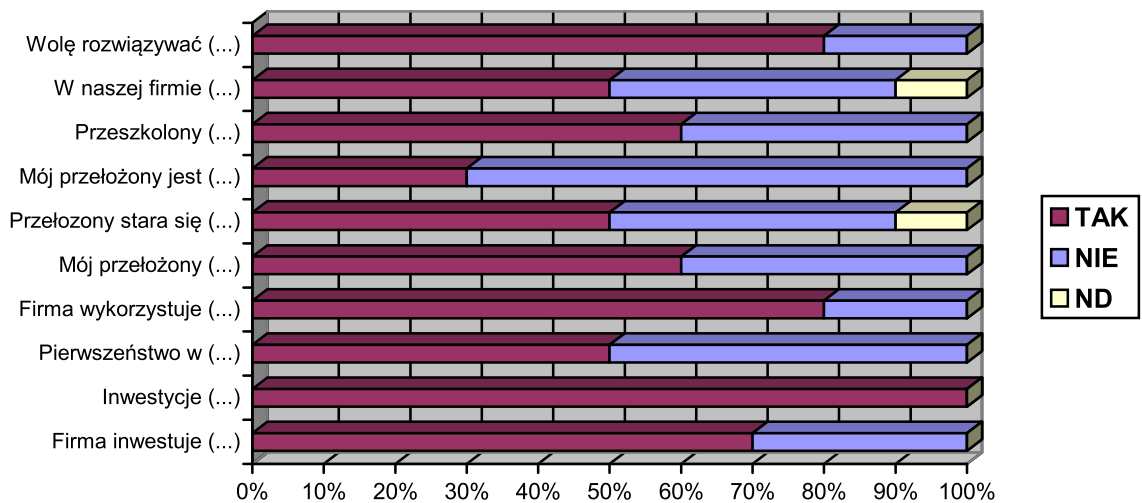


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 13 w bardzo klarowny sposób ukazuje nam, że tylko 40% osób stać na zapłacenie za szkolenia czy zakup dodatkowych materiałów, które pomogą w podniesieniu kwalifikacji co jest oczywiście kolejną barierą.

Teraz przejdę do barier na poziomie przedsiębiorstwa. Jako pierwsze omówię bariery społeczne, których dotyczą pytania od 27 do 36 i przedstawię je na wykresie 14.

Wykres 14. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 14 ukazuje nam prawidłowość, która mówi, że 70% pracowników uważa, iż firma inwestuje w ich rozwój, co jest oczywiście wynikiem pozytywnym. 100% twierdzi, że inwestycje obejmują majątek firmy, a 50%, że rozwój pracownika jest zepchnięty na dalszy plan w związku z innymi sprawami, co oczywiście odczytujemy jako barierę. Tylko 20% respondentów uważa, że firma nie wykorzystuje ich sugestii, natomiast aż 40% sądzi, że przełożony nie kładzie nacisku na współpracę i dzielenie się wiedzą. W kolejnym pytaniu można zauważyć, że w firmie EL-KAG 60% osób sądzi, że przełożony stara się ich czegoś nauczyć, dla połowy badanych przełożony nie jest autorytetem, a przeszkolony pracownik odejdzie, jeśli otrzyma w innej firmie propozycje większych zarobków według 60% respondentów. Tak samo jak w firmie X występują w tej kwestii bardzo poważne bariery. Poza tym aż 80% osób woli rozwiązywać problemy samodzielnie niż w grupie, co także negatywnie wpływa na współpracę.

Bardzo negatywnie na współpracę w firmie EL-KAG wpływają także bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa (zob. tabela 12).

Tabela 12. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa

| PYTANIE   | TAK | NIE | ND |
|---|-----|-----|----|
| 37. Znam cele swojej firmy i wiem, w jakim kierunku firma ma zamiar się rozwijać.                         | 7   | 3   | 0  |
| 38. Potrafię ogólnie powiedzieć, czym zajmują się pracownicy w firmie.                                    | 9   | 1   | 0  |
| 39. Nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi są w firmie nagradzane.                 | 4   | 6   | 0  |
| 40. Otrzymuję wszystkie informacje, jakich potrzebuję na swoim stanowisku pracy.                          | 6   | 4   | 0  |
| 41. Zawsze otrzymuję informacje zwrotną czy wykonałem/łam swoje zadanie poprawnie.                        | 3   | 7   | 0  |
| 42. W naszej firmie jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli.                                 | 10  | 0   | 0  |
| 43. Sytuacja firmy pozwala na zatrudnianie nowych pracowników.  | 6   | 4   | 0  |
| 44. Często rozmawiam z pracownikami z innych działów, z którymi bezpośrednio nie współpracuję.            | 7   | 3   | 0  |
| 45. Niektórych pracowników naszej firmy nigdy osobiście nie widziałem.                                    | 7   | 3   | 0  |
| 46. Kierownictwo przywiązuje dużą wagę do zadowolenia i dobrego samopoczucia pracowników w miejscu pracy. | 6   | 4   | 0  |
| 47. Pracuję pod dużą presją.  | 1   | 8   | 1  |
| 48. Pracownicy w firmie chętnie wymieniają się wiedzą przydatną w ich pracy.                              | 4   | 6   | 0  |
| 49. Atmosfera w pracy wspiera szczerłość i prawdomówność.   | 3   | 7   | 0  |
| 50. Jestem zachęcany do rywalizacji z innymi pracownikami.  | 2   | 8   | 0  |
| 51. Pracownicy naszej firmy odchodzą na wcześniejsze emerytury.   | 1   | 8   | 1  |
| 52. Informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników.             | 8   | 2   | 0  |

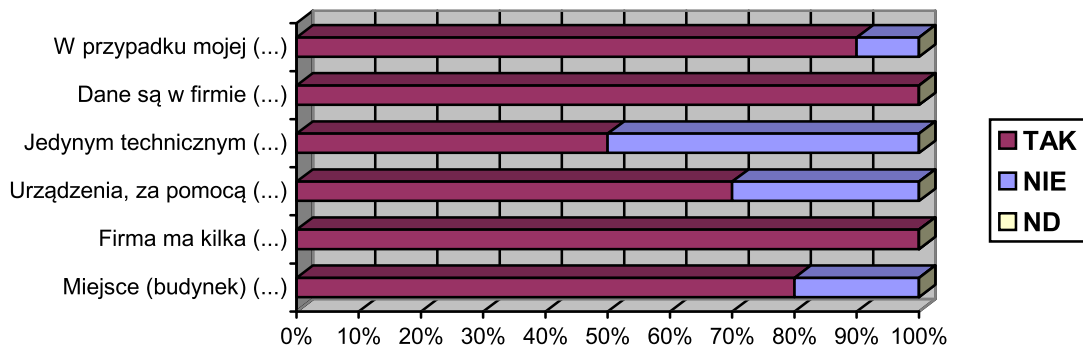
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 12 ukazuje, iż 3 na 10 osób nie zna celów swojej firmy, a 9 na 10 wie ogólnie, czym zajmują się pracownicy w firmie. Dodatkowo dzielenie się wiedzą nie jest w firmie nagradzane według 6 osób, a 4 nie otrzymują informacji potrzebnych na ich stanowisku. Aż 7 na 10 badanych nie otrzymuje informacji zwrotnej o prawidłowości swojej pracy, a wszyscy jednogłośnie twierdzą, iż w ich organizacji jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli. Według 6 osób firma może sobie pozwolić na zatrudnienie nowych pracowników, natomiast 3 na 10 nie rozmawia często z pracownikami innych działów oraz niektórych pracowników nigdy nie widzieli. Ogromną bariera jest to, iż 8 na 10 osób pracuje pod dużą

presją, a zdaniem 7 pracowników atmosfera w pracy wyklucza szczerłość. Dodatkowo, co oczywiste jest ogromną barierą, 8 na 10 respondentów twierdzi, iż informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników.

Na niekorzyść analizowanej firmy wpływają bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa. Odnoszą się do nich pytania od 53 do 58, które przedstawię na wykresie 15.

Wykres 15. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa

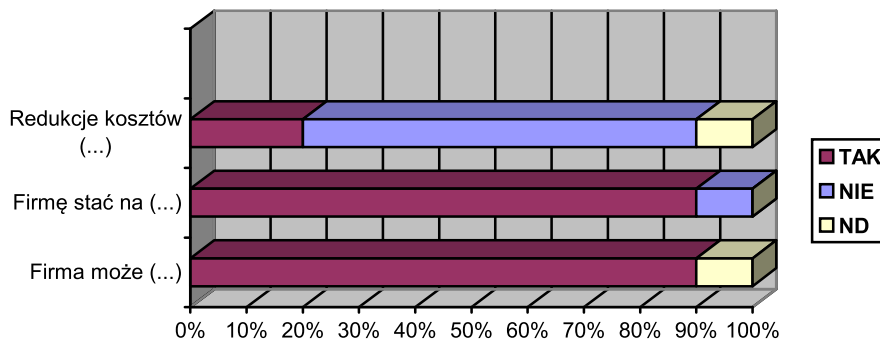


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeśli chodzi o wykres 15 to największa bariera występuje w pytaniu 56, gdzie połowa pracowników twierdzi, że jedynym narzędziem do ich komunikacji jest telefon oraz w pytaniu 54 - firma ma kilka oddziałów, które są od siebie oddalone, co z pewnością utrudnia porozumienie się. Pozytywne strony występują w pytaniu 57-czy dane są w firmie archiwizowane, a na nie wszyscy odpowiedzieli tak.

Ostatnimi barierami na poziomie przedsiębiorstwa są bariery finansowe (zob. wykres 16).

Wykres 16. Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa

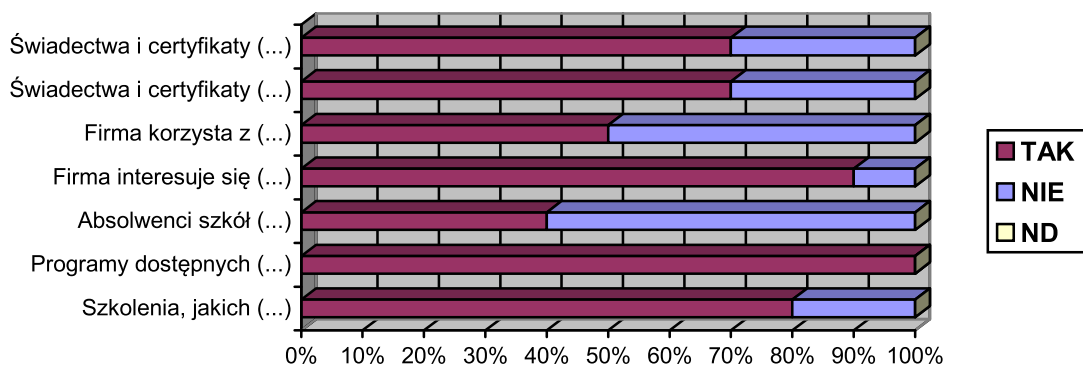


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykres 16 przedstawia nam, iż w sferze finansowej firma EL-KAG nie ma dużych barier. Tylko 20% osób uważają, że redukcja kosztów obejmuje najpierw szkolenia, natomiast 90% respondentów twierdzi, że przedsiębiorstwo stać na szkolenia oraz na zatrudnienie ekspertów w dziedzinie zarządzania wiedzą.

W tym miejscu scharakteryzuję bariery na poziomie sektora i gospodarki, a rozpocznę od barier społecznych (zob. wykres 17).

Wykres 17. Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

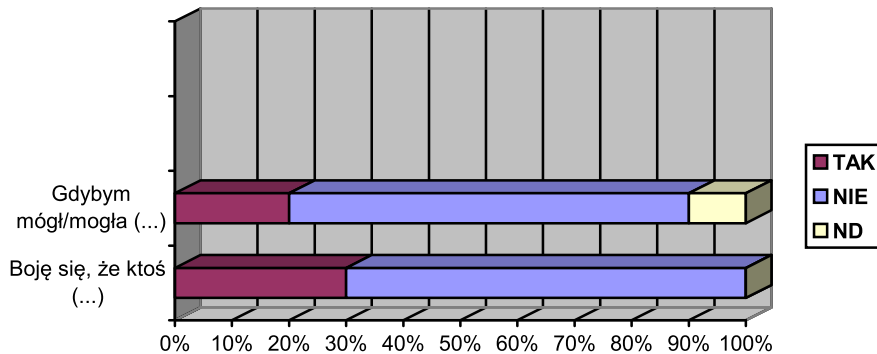
80% badanych uważa, że szkolenia potrzebne pracownikom są łatwo dostępne na rynku, a ich programy w 100% odpowiadają potrzebą przedsiębiorstwa. Niestety zdaniem pracowników firmy EL-KAG tylko 40% absolwentów jest dobrze przygotowanych do



podjęcia pracy w zawodzie. Tylko 10 % respondentów uważa, że firma nie interesuje się nowymi odkryciami naukowymi, a co drugi, że nie korzysta z nowoczesnych rozwiązań. 70% badanych twierdzi, iż świadectwa i certyfikaty które posiadają oni i ich współpracownicy dobrze odzwierciedlają ich rzeczywiste umiejętności.

Kolejne bariery to bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki (zob. wykres 18).

Wykres 18. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki

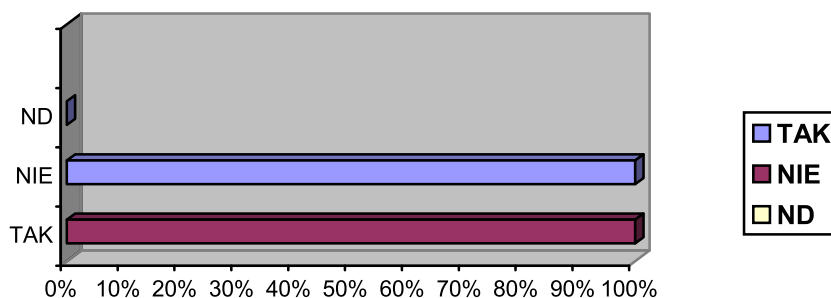


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując wykres 18 stwierdzam, iż 30% osób boi się, że ktoś ukradnie i wykorzysta ich pomysły, natomiast 20% badanych osób przeszłoby już na emeryturę, co oznacza, że w tym obszarze także nie ma rozległych barier.

Ostatnią barierą na poziomie sektora i gospodarki jest bariera finansowa (zob. wykres 19).

Wykres 19. Bariera finansowa na poziomie sektora i gospodarki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Charakteryzując wykres 19 stwierdzam, iż 70% pracowników firmy EL-KAG uważa, że firma nie może zapewnić utalentowanym pracownikom pracy i płacy jaką oferują przedsiębiorstwa zagranicą, czyli w tym zakresie napotykały ogromną barierę zarządzania wiedzą.

#### **4.3. Sposoby niwelowania barier zarządzania wiedzą według badanych w firmie X i EL-KAG**

Duża ilość barier występuje zarówno w firmie X jak i w firmie EL-KAG. Bariery te znajdują się praktycznie na wszystkich poziomach- od poziomu pracownika poprzez poziom przedsiębiorstwa do poziomu sektora i gospodarki. W tym podrozdziale postaram się przedstawić sposoby niwelowania barier według badanych w obu firmach.

Po pierwsze pracownicy powinni mieć wolność słowa. Często się zdarza, że pracownik ma dobry pomysł, znacznie lepszy od przełożonego, ale boi się wypowiedzieć swoje zdanie, gdyż obawia się, że zostanie za to ukarany. Takie zjawisko występuje także w omawianych firmach. Po drugie pracodawcy muszą zrozumieć, że pracownicy powinni być traktowani jako kapitał, który podnosi wartość firmy i przynosi jej zyski. Taka sama sytuacja dotyczy szkoleń pracowników. Przeszkolony pracownik zdobywa dodatkową wiedzę, którą potem wykorzystuje na swoim stanowisku pracy. Oznacza to, że zwiększa to rozwój firmy, a ona staje się konkurencyjna na rynku. A przecież o to tak naprawdę zabiega każdy przedsiębiorca. Dodatkowo pracodawcy powinni zachęcać swoich podwładnych do dzielenia się wiedzą czy to przez nagrody finansowe choć czasem nawet pochwała pracownika jest czynnikiem bardzo motywującym. Powinno się budować atmosferę szczerości i zaufania. Nie jest to sytuacja niemożliwa, gdyż na świecie istnieje bardzo dużo organizacji, które na szczerości i zaufaniu budują swój sukces. Jeśli pracownik będzie wiedział, że dzieląc się swoimi informacjami dziś, jutro otrzyma informację zwrotną, to z pewnością bardzo chętnie na to przystanie. Zaufanie między pracownikami zwiększa możliwość podzielenia się wiedzą ukrytą, a także jawną. Bardzo ważnym aspektem jest także uczenie się na błędach. Ważne jest, aby pracownicy nie bali się przyznawać do popełnionych błędów, aby inni mogli wyciągnąć z tego wnioski, co niestety jest sytuacją rzadko występującą w polskich organizacjach w tym także w firmie X i EL-KAG. Ogromnie ważnym elementem przyczyniającym się do dzielenia się wiedzą jest nagradzanie sukcesów, ale także dopuszczanie porażek. Nie możemy zapomnieć o motywowaniu do pozyskiwania nowej wiedzy i ciągłego uczenia się. Oczywiście płaca i warunki pracy powinny się zmienić na lepsze. Wielu ludzi, zwłaszcza młodych, wyjeżdża zagranicę, ponieważ tam uzyskują często

kilkakrotnie większe zarobki za taką samą pracę, jaką wykonują w Polsce. W naszym kraju mamy coraz większą rzeszę ludzi z wyższym wykształceniem. Powinniśmy to wykorzystać, bo wiedza zwiększa nasze możliwości rozwoju, a dzięki temu stajemy się bardziej konkurencyjni. Przedsiębiorstwa powinny stwarzać możliwości do dzielenia się wiedzą poprzez dostarczanie przydatnych narzędzi. Do takich narzędzi należy np. intranet. Ogólnie narzędzia IT znacznie ułatwiają dzielenie się wiedzą. Jednak dostarczane narzędzia nie przyniosą firmie sukcesu, jeśli pracownicy nie będą chcieli dzielić się wiedzą. Pracodawcy powinni uzmysłwić pracownikom, że jeśli podzielą się wiedzą to nie stracą swojej konkurencyjności i że praca w grupie daje duże możliwości rozwoju, bo z niej zawsze możemy wynieść wartościowe informacje.

#### **4.4. Podsumowanie i wnioski**

Podsumowując wszystkie informacje jakie zdobyłam przeprowadzając badania w firmie X i EL-KAG stwierdzam, iż bariery zarządzania wiedzą z pewnością występują w wielu organizacjach, niezależnie od branży w jakiej działają. W firmie X i EL-KAG takie bariery występują praktycznie w każdym obszarze, bardziej lub mniej rozwinięte. Niestety, jak to stwierdzili pracownicy obu firm, kierownictwo nie radzi sobie zbyt dobrze z eliminowaniem barier, choć na podstawie przeprowadzonych badań śmiem twierdzić, że przedsiębiorstwo EL-KAG lepiej radzi sobie z eliminacją barier i jest ich mniej, niż w firmie X. Wsłuchując się w opinię badanych na temat zarządzania wiedzą w ich organizacji dowiedziałam się, że niestety nie jest to u nich bardzo rozwinięta dziedzina nauki i nadal najbardziej kładzie się nacisk na zyski, w niewielkim tylko stopniu zważając na wiedzę i podnoszenie kwalifikacji pracowników. Często się zdarza, że nowi pracownicy muszą sami nauczyć się tego, z czego tak naprawdę powinni być odpowiednio przeszkoleni, a jeśli popełnia jakiś błąd dodatkowo zostają ukarani, co niestety bardzo zniechęca ich do pracy, a później nie chcą dzielić się wiedzą, gdyż uważają, że sami się tego nauczyli i nikt im w tym nie pomógł, dlatego też nie chcą pomagać następnym nowym pracownikom. I tak jedna bariera pociąga za sobą drugą, aż powstaje cała lawina barier. Niestety to nie pracownicy są winni złym stanom przedsiębiorstw, ale przedsiębiorcy, którzy źle zarządzają swoimi firmami, oszczędzając na bardzo ważnej kwestii jaką jest wiedza. Mam nadzieję, że rozwój gospodarczy oraz rozwój nowoczesnych metod zarządzania wiedzą przyczyni się do rozwoju wiedzy i polepszy jej stan w polskich przedsiębiorstwach.

Można by tu wymieniać wiele wniosków, ale jedno jest pewne- polskie organizacje powinny kłaść większy nacisk na rozwój zarządzania wiedzą, zatrudniać specjalistów ds.

zarządzania wiedzą, którzy skutecznie pomogą firmom eliminować bariery, a co za tym idzie zwiększą konkurencyjność polskich organizacji.

## Zakończenie

W mojej pracy wskazałam bariery zarządzania wiedzą na podstawie dwóch przedsiębiorstw- X oraz EL-KAG. Do ich analizy posłużyłam się badaniami przeprowadzonymi w wyżej wymienionych organizacjach. Jak wynika z badań pracownicy tych firm dostrzegają mankamenty i są ich całkowicie świadomi. Pozbycie się barier jest możliwe poprzez wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą, a także zastosowanie nowoczesnych technologii IT np. intranet. Wiedza zapewne w znacznym stopniu przyczyni się do rozwiązywania problemów, a sprawne nią zarządzanie do lepszego dzielenia się nią. Pozwoli to na lepsze rozwiązywanie problemów, z którymi badane organizacje nie do końca sobie radzą.

Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów- im więcej się z niej korzysta, tym więcej się jej zdobywa. Niesie ona ze sobą wiele korzyści, często tak niedocenianych przez przedsiębiorców. W warunkach przytłaczającej ilości informacji, ich szybkiej dezaktualizacji i wzrostu znaczenia wiedzy we wszystkich procesach biznesowych zarządzanie wiedzą staje się dziedziną wymagającą wyjątkowych umiejętności. Umiejętność zarządzania potencjałem intelektualnym staje się dziś, w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, koniecznością dla każdej firmy, która chce przetrwać i skutecznie konkurować z innymi. Zarządzanie wiedzą wszystkich pracowników może nie tylko zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim wpłynąć na poprawę jego innowacyjności i wzrost satysfakcji klienta.

Podjmując badania na temat barier zarządzania wiedzą miałam na celu analizę tych barier, a także poznanie opinii pracowników firmy X oraz EL-KAG na ich temat. Cel udało mi się zrealizować, co przedstawiłam w IV rozdziale mojej pracy.

Sformułowałam także problem badawczy, który brzmiał następująco:

- Co jest powodem, iż pracodawcy w niewielkim stopniu starają się eliminować bariery zarządzania wiedzą?

Przyczyna tego problemu tkwi w mentalności pracodawców. Często uważają oni, że jeżeli problemy nie są natury finansowej, to nie warto się nimi zajmować. Po drugie wiedza jest dla firmy dodatkowym kosztem, bo należy np. przeszkolić pracowników, a pracodawcy nie biorą pod uwagę faktu, iż ten koszt zwróci się w przyszłości, często nawet kilkakrotnie, bo zarządzanie wiedzą jest procesem długotrwałym.

Dokonując dalszych analiz można poszerzyć obszar badań o wskazanie przyczyn, jakie decydują o tym, że zarządzanie wiedzą jest słabo rozwiniętą i rozpowszechnioną dziedziną nauki w Polsce. Jako główną przyczynę tego problemu, można uznać bardzo małą

ilość specjalistów ds. zarządzania wiedzą, a także niezatrudnianie ich z powodu problemów finansowych polskich firm. Badane przeze mnie przedsiębiorstwa nie zatrudniają takich specjalistów.

Sporządziłam także hipotezę badawczą, która brzmi:

- Przedsiębiorstwa, szczególnie jednak pracownicy, w dostateczny sposób radzą sobie z eliminowaniem barier zarządzania wiedzą.

Na podstawie przeprowadzonych badań mogę potwierdzić tę hipotezę. Rzeczywiście przedsiębiorstwa radzą sobie w sposób dostateczny z eliminowaniem barier zarządzania wiedzą. Jednak jest to tylko dostateczny sposób, a przecież mógłby być bardzo dobry. Myślę, że zarządzanie wiedzą jest kluczem do sukcesu organizacji, dlatego mam nadzieję, że przedsiębiorcy to zrozumieją, zaczną zatrudniać specjalistów ds. zarządzania wiedzą, przyczyniać się do rozwoju wiedzy i dzielenia się nią poprzez motywowanie pracowników i zapewnienie im poczucia, że są częścią organizacji i tworzą ją razem ze wszystkimi pracownikami.

## Bibliografia

1. Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Projekt EFS, EQUAL, Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce, Gdańsk 2005
2. Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003
3. Drucker P. F., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
4. Evans C., Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
5. Glińska- Noweś A., Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, Dom Organizatora, Toruń 2007
6. Grudzewski W., Merski J., Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie Centrum Promocji Karier, Warszawa 2004
7. Kisielnicki J., Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, Monografie i Opracowania, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003
8. A.Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
9. Modelowy System Zarządzania wiedzą w Przedsiębiorstwie. Analiza barier w zarządzaniu wiedzą. Narzędzie do przeprowadzenia analizy barier w zarządzaniu wiedzą w firmie, Projekt Inicjatywy Wspólnotowej Equal Fo576d2, Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa- Gdańsk 2008, Partnerstwo PL- 106
10. Nowak S., Metodologia badań socjologicznych, PWN. Warszawa 1970
11. Perechuda K., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
12. Pfeffer J., Sutton R.I., Wiedza a działanie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
13. Pilch T., Bauman T., Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001
14. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

15. Sadler P., Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
16. Szreder M., Badania opinii, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Gdańsk 2002
17. Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Śląsk, Katowice 1999

## Publikacje internetowe

1. <http://blog.matrus.pl/2-2-problem-badawczy>
2. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>
3. <http://www.gemme.pl/slownik/wiki/>
4. <http://www.knoco.com/peer-assist.htm>
5. <http://www.webportals.wortale.net/32-Czym-sa-wspolnoty-praktykow.html>
6. [http://en.wikipedia.org/wiki/After\\_action\\_review](http://en.wikipedia.org/wiki/After_action_review)

## Spis tabel

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Terminologia zarządzania wiedzą.....                                    | 10 |
| Tabela 2. Trzy poziomy zarządzania wiedzą.....                                    | 12 |
| Tabela 3. Założenia społecznej teorii uczenia się.....                            | 22 |
| Tabela 4. Bariery kulturowe utrudniające przepływ informacji w organizacjach..... | 29 |
| Tabela 5. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie pracownika.....                  | 38 |
| Tabela 6. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa.....            | 38 |
| Tabela 7. Bariery zarządzania wiedzą na poziomie sektora i całej gospodarki.....  | 39 |
| Tabela 8. Wyniki badań przeprowadzonych w firmie X i firmie EL-KAG.....           | 46 |
| Tabela 9. Psychologiczne bariery zarządzania wiedza na poziomie pracownika.....   | 48 |
| Tabela 10. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa.....                | 52 |
| Tabela 11. Bariery w postaci braku zaufania.....                                  | 59 |
| Tabela 12. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa.....                | 62 |

## Spis rysunków

|   |    |
|---|----|
| Rysunek 1. Schemat przeprowadzenia badania naukowego..... | 42 |
|---|----|



## Spis wykresów

|  |    |
|--|----|
| Wykres 1. Bariery w postaci braku zaufania w firmie.....                       | 49 |
| Wykres 2. Bariery techniczne na poziomie pracownika.....                       | 50 |
| Wykres 3. Bariera finansowa na poziomie pracownika.....                        | 51 |
| Wykres 4. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa.....                  | 51 |
| Wykres 5. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa.....                 | 54 |
| Wykres 6. Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa.....                  | 55 |
| Wykres 7. Bariery społeczne na poziomie sektora i całej gospodarki.....        | 55 |
| Wykres 8. Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki..... | 56 |
| Wykres 9. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki.....                 | 57 |
| Wykres 10. Bariera finansowa na poziomie sektora i gospodarki.....             | 57 |
| Wykres 11. Bariery psychologiczne na poziomie pracownika.....                  | 58 |
| Wykres 12. Bariery techniczne na poziomie pracownika.....                      | 59 |
| Wykres 13. Bariera finansowa na poziomie pracownika.....                       | 60 |
| Wykres 14. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa.....                 | 61 |
| Wykres 15. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa.....                | 63 |
| Wykres 16. Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa.....                 | 64 |
| Wykres 17. Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki.....             | 64 |
| Wykres 18. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki.....                | 65 |
| Wykres 19. Bariera finansowa na poziomie sektora i gospodarki.....             | 65 |

## Załącznik

Narzędzie do analizy barier zarządzania wiedzą.

Mając na uwadze badania jakie prowadzę na temat zarządzania wiedzą oraz jego barier, zwracam się do Państwa z prośbą o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania. Badanie jest anonimowe, a uzyskane wyniki zostaną użyte wyłącznie do mojej pracy dyplomowej. Poniższe narzędzie zawiera pytania zamknięte, na które należy udzielić jednej odpowiedzi wstawiając znak X.

Za otrzymane odpowiedzi dziękuję,  
 Katarzyna Sadowska  
 WSB-NLU Nowy Sącz

|    | <b>PYTANIE</b>   | <b>TAK</b> | <b>NIE</b> | <b>ND</b> |
|----|--|------------|------------|-----------|
| 1  | Wszelkie zmiany w firmie są zawsze na gorsze.  |            |            |           |
| 2  | Dzielę się swoją wiedzą z innymi tylko wtedy, gdy się ode mnie tego wymaga.            |            |            |           |
| 3  | Jestem gotowy przyjąć dodatkowy obowiązek, jeśli poprawi to sytuację przedsiębiorstwa. |            |            |           |
| 4  | Wiem już wszystko o swoim zawodzie i wykonywanej pracy i nie muszę się już uczyć.      |            |            |           |
| 5  | Lubię się uczyć czegoś nowego i chętnie to robię.                                      |            |            |           |
| 6  | Umiem opanować nowe zagadnienia bez niczyjej pomocy.                                   |            |            |           |
| 7  | Wiem jak i gdzie uzyskać informacje, które są mi potrzebne.                            |            |            |           |
| 8  | Jeżeli dostrzegam możliwość zrobienia czegoś lepiej- mówię o tym wprost.               |            |            |           |
| 9  | W mojej pracy mogę kwestionować tradycyjne metody postępowania i utarte wzorce.        |            |            |           |
| 10 | Niepowodzenia w pracy są obciążane przykrymi konsekwencjami np. finansowymi            |            |            |           |
| 11 | Osoby, które zgłaszają krytyczne uwagi pod moim adresem robią to w dobrej wierze.      |            |            |           |
| 12 | Zwracam szczególną uwagę na to co i w jaki sposób mówię, kiedy kogoś krytykuję.        |            |            |           |
| 13 | Jeżeli czegoś nie umiem lub nie wiem, bez oporów proszę o radę innych.                 |            |            |           |
| 14 | Dzieląc się informacjami z innymi nie uzyskuję nic w zamian.                           |            |            |           |
| 15 | Mam zaufanie do swojego przełożonego.  |            |            |           |
| 16 | Mam zaufanie do współpracowników na stanowiskach równorzędnych i podległych.           |            |            |           |
| 17 | Współpracownicy mają do mnie zaufanie.   |            |            |           |
| 18 | Jestem pewien zachowania miejsca pracy, jeżeli będę osiągał w niej dobre wyniki.       |            |            |           |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 19 | Umiem posługiwać się komputerem i nowymi technologiami.   |  |  |  |
| 20 | Rozumiem informacje, które czytam, nawet jeśli są napisane w sposób zawiły.   |  |  |  |
| 21 | Zdarza się, że używając pewnych zwrotów mam na myśli coś innego niż moi koledzy.  |  |  |  |
| 22 | Zdarza się, że inne osoby rozumieją to, co powiedziałem/napisałem inaczej niż chciałem.                                     |  |  |  |
| 23 | Po powrocie do domu nie mam już sił i ochoty na podnoszenie kwalifikacji zawodowych.  |  |  |  |
| 24 | Śledzę pojawiając się nowości i ciekawostki związane z moją pracą i mam do niej dostęp.                                     |  |  |  |
| 25 | Znam języki obce i wykorzystuje je w podnoszeniu kwalifikacji.  |  |  |  |
| 26 | Mogę sobie pozwolić na zapłacenie za szkolenie, książki i inne materiały, które pomagają w podniesieniu moich kwalifikacji. |  |  |  |
| 27 | Firma inwestuje w rozwój swoich pracowników.  |  |  |  |
| 28 | Inwestycje przedsiębiorstwa obejmują głównie majątek firmy.   |  |  |  |
| 29 | Pierwszeństwo w załatwieniu mają sprawy bieżące, a ewentualny rozwój pracowników jest zepchnięty na dalszy plan.            |  |  |  |
| 30 | Firma wykorzystuje pomysły pracowników i sugestie klientów.   |  |  |  |
| 31 | Mój przełożony kładzie nacisk na współpracę i dzielenie się wiedzą.   |  |  |  |
| 32 | Przełożony stara się mnie czegoś nauczyć.   |  |  |  |
| 33 | Mój przełożony jest dla mnie autorytetem.   |  |  |  |
| 34 | Przeszkolony pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa, aby uzyskać lepsze wynagrodzenie.                                       |  |  |  |
| 35 | W naszej firmie pracują osoby z różnych środowisk, dlatego czasem trudno się porozumieć.                                    |  |  |  |
| 36 | Wolę rozwiązywać problemy sam niż w grupie.   |  |  |  |
| 37 | Znam cele swojej firmy i wiem, w jakim kierunku firma ma zamiar się rozwijać.   |  |  |  |
| 38 | Potrafię ogólnie powiedzieć, czym zajmują się pracownicy w firmie.  |  |  |  |
| 39 | Nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi są w firmie nagradzane.                                       |  |  |  |
| 40 | Otrzymuję wszystkie informacje, jakich potrzebuję na swoim stanowisku pracy.  |  |  |  |
| 41 | Zawsze otrzymuję informacje zwrotną czy wykonałem/łam swoje zadanie poprawnie.  |  |  |  |
| 42 | W naszej firmie jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli.   |  |  |  |
| 43 | Sytuacja firmy pozwala na zatrudnianie nowych pracowników.  |  |  |  |
| 44 | Często rozmawiam z pracownikami z innych działów, z którymi bezpośrednio nie współpracuję.                                  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 45 | Niektórych pracowników naszej firmy nigdy osobiście nie widziałem.  |  |  |  |
| 46 | Kierownictwo przywiązuje dużą wagę do zadowolenia i dobrego samopoczucia pracowników w miejscu pracy.   |  |  |  |
| 47 | Pracuję pod dużą presją.  |  |  |  |
| 48 | Pracownicy w firmie chętnie wymieniają się wiedzą przydatną w ich pracy.  |  |  |  |
| 49 | Atmosfera w pracy wspiera szczerłość i prawdomówność.   |  |  |  |
| 50 | Jestem zachęcany do rywalizacji z innymi pracownikami.  |  |  |  |
| 51 | Pracownicy naszej firmy odchodzą na wcześniejsze emerytury.   |  |  |  |
| 52 | Informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników.   |  |  |  |
| 53 | Miejsce (budynek), w którym pracuje jest tak zaprojektowane, że mam kontakt ze współpracownikami z innych działów, z którymi nie współpracuję bezpośrednio. |  |  |  |
| 54 | Firma ma kilka oddziałów, które są od siebie oddalone.  |  |  |  |
| 55 | Urządzenia, za pomocą których pracownicy porozumiewają się w pracy (komputery, telefony, radia) dobrze ze sobą współpracują.                                |  |  |  |
| 56 | Jedynym technicznym narzędziem przekazywania informacji między pracownikami jest telefon.   |  |  |  |
| 57 | Dane w firmie są archiwizowane.   |  |  |  |
| 58 | W przypadku mojej nieobecności w pracy ma mnie, kto zastąpić.   |  |  |  |
| 59 | Firma może sobie pozwolić na zatrudnienie ekspertów w dziedzinie zarządzania wiedzą.  |  |  |  |
| 60 | Firmę stać na szkolenie pracowników.  |  |  |  |
| 61 | Redukcje kosztów zawsze w pierwszej kolejności obejmują szkolenia.  |  |  |  |
| 62 | Firma działa w stowarzyszeniu lub organizacji branżowej.  |  |  |  |
| 63 | Korzystamy z doświadczeń firm, które konkurują z nami na rynku.   |  |  |  |
| 64 | Osoby upoważnione chętnie udzielają informacji na temat firmy.  |  |  |  |
| 65 | Szkolenia , jakich potrzebują pracownicy przedsiębiorstwa są łatwo dostępne na rynku.   |  |  |  |
| 66 | Programy dostępnych szkoleń w dużym stopniu odpowiadają potrzebą przedsiębiorstwa.  |  |  |  |
| 67 | Absolwenci szkół są dobrze przygotowani do podjęcia pracy w zawodzie.   |  |  |  |
| 68 | Firma interesuje się nowymi odkryciami naukowymi w obszarach, które jej dotyczą.  |  |  |  |
| 69 | Firma korzysta z nowych rozwiązań, opracowanych przez instytuty naukowo-badawcze.   |  |  |  |
| 70 | Świadectwa i certyfikaty, jakimi dysponuję dobrze odzwierciedlają moje rzeczywiste umiejętności.  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 71 | Świadectwa i certyfikaty, jakimi dysponują inni pracownicy dobrze odzwierciedlają ich rzeczywiste umiejętności.                                  |  |  |  |
| 72 | Boję się, że ktoś ukradnie i wykorzysta mój pomysł.  |  |  |  |
| 73 | Gdybym mógł/mogła, już dziś przeszedłbym/przeszłabym na wcześniejszą emeryturę.  |  |  |  |
| 74 | Firma może zaoferować szczególnie utalentowanym pracownikom warunki pracy i płacy zbliżone do tych, jakie oferują im przedsiębiorstwa zagranicą. |  |  |  |