



Złożenie pracy online:

2012-10-03 19:54:58

Kod pracy:

8729

Kod załącznika:

8717

Mateusz Bogdański
(nr albumu: 16448*Z/SUM)

Praca magisterska

Bariery zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych na tle sektora energetycznego, chemicznego i lekkiego - studium porównawcze.

Barriers on knowledge management in public organizations as compared to energy, chemical and light industry sectors - a comparative study.

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

*Składam serdeczne podziękowanie
dr Annie Ujwary-Gil
za cenne wskazówki i pomoc
okazaną podczas pisania niniejszej pracy*

Autor

Abstrakt

W niniejszej pracy omówiono czym jest zarządzanie wiedzą oraz znaczenie barier w tejże dziedzinie. Celem pracy było wnikliwe przeanalizowanie przedmiotu badań jakim były Urząd Gminy Łabowa i Urząd Miasta Nowego Sącza, zebranie informacji na temat pojawiających się, istniejących barier w zarządzaniu wiedzą w tych dwóch wyżej wymienionych urzędach, które wybrano jako przedstawicieli sektora publicznego, w celu zestawienia ich z barierami występującymi w sektorach energetycznym, chemicznym oraz lekkim. W badaniach starano się także ustalić na jakim poziomie owe bariery występują, a także jakie z nich dotyczą sektora publicznego. W celu poszukania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikacji założonych hipotez badawczych posłużono się ankietą przygotowaną w ramach Projektu Inicjatywy Wspólnotowej Equal F0576d2, którą wykorzystano jako narzędzie do przeprowadzania analizy barier w zarządzaniu wiedzą. W badaniach udowodniono, iż w sektorze publicznym występuje szereg barier, zwłaszcza jeżeli chodzi o bariery, które potencjalnie mogą stać się zagrożeniem dla systemu zarządzania wiedzą, w dużej mierze dotyczą kwestii finansowych, a oprócz tego występują liczne podobieństwa pomiędzy analizowanymi sektorami. W rezultacie dowiedziono, iż sektor publiczny również jest obciążony licznymi barierami zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe:

- a) zarządzanie wiedzą
- b) bariery
- c) sektory: energetyczny, lekki, chemiczny, publiczny
- d) ankieta
- e) porównanie

Abstract

This paper discusses the notion of knowledge management and the significance of barriers in this area. The aim of the paper was to analyze the case studies of Łabowa Municipality and Nowy Sącz City Hall and to gather information on the existing barriers in knowledge management in the abovementioned institutions, which were chosen as model institutions of the public sector in order to be compared to barriers existing in the energy, chemical and light industry sectors. The research also seeks to establish the levels on which the barriers exist and which of them pertain to the public sector. To answer these questions and verify the hypothesis put forward, a questionnaire prepared for EQUAL Community Initiative Programme was used as a tool to analyze the barriers of knowledge management.

The study proves that there are numerous barriers in public sector, especially those which could potentially hinder the knowledge management pertain largely to financial issues and there are also many similarities between the sectors analyzed. Consequently, it was proven that the public sector is also burdened with numerous barriers in knowledge management.

Key words:

- a) knowledge management
- b) barriers
- c) sectors: energy, light industry, chemical, public
- d) questionnaire
- e) comparison

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
-------------	---

ROZDZIAŁ 1

Teoretyczne aspekty zarządzania wiedzą

1.1. Definicja wiedzy oraz zasoby wiedzy w organizacji.....	8
1.2. Wiedza jawna i wiedza ukryta.....	19
1.3. Schemat i elementy zarządzania wiedzą	24
1.4. Cele zarządzanie wiedzą	28
1.5. Zarządzanie wiedzą, znaczenie wiedzy w organizacji	31

ROZDZIAŁ 2

Bariera zarządzania wiedzą w organizacji

2.1. Istota występowania barier zarządzania wiedzą.....	38
2.2. Rodzaje barier zarządzania wiedzą.....	40
2.3. Przyczyny powstawania barier zarządzania wiedzą.....	48
2.4. Skutki występowania barier zarządzania wiedzą	53
2.5. Działania znoszące bariery zarządzania wiedzą.....	57

ROZDZIAŁ 3

Metodyczne zagadnienia pracy

3.1. Przedmiot i cel badań	67
3.2. Hipotezy, metody badawcze oraz próba badawcza.....	68
3.3 Ogólna charakterystyka badanych organizacji publicznych	69

ROZDZIAŁ 4

Analiza barier w zarządzaniu wiedzą w organizacjach publicznych na tle sektora energetycznego, chemicznego i lekkiego - studium porównawcze

4.1. Badanie barier zarządzania wiedzą w sektorze energetycznym, chemicznym i lekkim ...	85
4.2. Wyniki badań w sektorze energetycznym, chemicznym i lekkim	86
4.3. Wyniki badań własnych w organizacjach publicznych.....	95
4.4. Podobieństwa i różnice - studium porównawcze	97
4.5. Wnioski z przeprowadzonych badań.....	113

Zakończenie	116
Spis tabel.....	117
Spis rysunków.....	117
Spis wykresów.....	118
Bibliografia.....	118
Pozostałe źródła.....	119
Spis źródeł internetowych.....	119
Aneks.....	122

Wstęp

Organizacje naszej ery to już nie organizacje, których potęgą jest rozbudowany park maszynowy, które zatrudniają tysiące osób. Potęgą ówczesnych organizacji bez względu na ich charakter jest wiedza, dlatego nieodzownym elementem jest umiejętne zarządzanie nią, tak, aby została wykorzystana w jak najlepszy i najbardziej efektywny sposób. Niemniej jednak w głowach wielu osób rodzi się uczucie, że dzieląc się nią, umniejszają sobie, problemem jest umiejętne przechowywanie i dbanie o jej zasoby, o największą potęgę.

Celem niniejszej pracy było wnikliwe przeanalizowanie przedmiotu badań oraz zebranie informacji na temat barier w zarządzaniu wiedzą. Na główny cel badań składają się problemy badawcze, dotyczące stopnia nasilenia barier w zarządzaniu wiedzą w sektorze publicznym, za którego przedstawicieli wybrano Urząd Miasta Nowego Sącza oraz Urząd Gminy Łabowa, kolejny problem dotyczy tego, jakie bariery dotyczą badanego sektora. Ostatnią kwestią, którą starano się rozwiązać było zestawienie barier sektora publicznego z sektorami energetycznym, lekkim oraz chemicznym w celu ich porównania. Hipotezy badawcze odpowiadają postawionym problemom badawczym. Założono, iż w sektorze publicznym występują bariery w zarządzaniu wiedzą o średnim stopniu nasilenia, dotyczą przede wszystkim kwestii finansowych, ponadto w badanych sektorach występuje wiele podobieństw dotyczących barier w zarządzaniu wiedzą.

Praca składa się z czterech rozdziałów, które przedstawiają aspekty teoretyczne oraz metodyczne podjętej problematyki. W pierwszym rozdziale przybliżono czym jest zarządzanie wiedzą oraz jakie jest jej znaczenie. Drugi rozdział wiąże się z barierami występującymi w tej dziedzinie. Kolejne dwa rozdziały skupiają się na metodycznych zagadnieniach pracy, w których sformułowano hipotezy i pytania badawcze oraz scharakteryzowano obszar badawczy, a także podjęto działania zmierzające do osiągnięcia celu badań.

ROZDZIAŁ 1

Teoretyczne aspekty zarządzania wiedzą

1.1. Definicja wiedzy oraz zasoby wiedzy w organizacji

Obecne czasy to era wiedzy. Przedsiębiorstwa wszelkiego rodzaju dostrzegają jej potęgę i zdają sobie sprawę z jej możliwości. W tym momencie dla organizacji zasoby wiedzy są źródłem konkurencyjności. Jej znaczenie jest tak duże, iż mówi się o gospodarce opartej na wiedzy (GOW). Nie chodzi tylko o wiedzę zgromadzoną na różnego rodzaju nośnikach, ale o wiedzę w głowach pracowników, która nie jest nigdzie zapisana.

Zważywszy na fakt, iż życie człowieka przebiega w coraz bardziej złożonym otoczeniu, zarówno tym bliższym, jak i dalszym, szczególnej wartości nabiera wiedza. Jej nabywanie, utrwalanie i umiejętne wykorzystywanie wręcz warunkuje poprawę jakości tego życia, co z kolei wymaga przedsięwzięć organizacyjnych na różnych płaszczyznach aktywności człowieka.¹

Czym zatem jest wiedza? W tym miejscu spróbuję odnaleźć odpowiedź na to pytanie. Definicja wiedzy pojawiła się już w starożytności określano ją jako: uzasadnione i prawdziwe przekonanie.² Posługując się inną definicją: wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości.³ Zdaniem Murray'a, wiedza jest informacją przekształconą w zdolność do skutecznego działania. W konsekwencji wiedza staje się działaniem. Zdaniem Weggeman, wiedza jest osobistą zdolnością, będącą produktem informacji, doświadczenia, kwalifikacji i postaw posiadanych przez człowieka w określonym momencie czasu. Wiedza to zbiór wierzeń i indywidualnych wartości, które są trudno dostępne dla osób trzecich, stwierdza Perez – Bustamante. Bardzo syntetyczną definicję podają McAdam i Reid. Według nich wiedza to kanoniczny zbiór faktów i racjonalnych zasad. Pisząc o wiedzy firmy, Davenport i Volpel mają na myśli skodyfikowaną informację przy wysokim udziale wartości dodanej, wnoszonej przez ludzi poprzez intuicję, interpretację, doświadczenie, mądrość, informację o klientach, konkurentach i partnerach w biznesie.

¹ Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy, pr. zbior. pod. red. A. Szalkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 7.

² I. Nonaka, H. Takeuchi, tłum. E. Nalewajko, Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 40.

³ J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

Zdaniem Clarke wiedza to przetwarzanie danych i informacji. Przy czym autor wyodrębnia następujące rodzaje wiedzy:

1. wiedzieć – co?
2. wiedzieć – dlaczego?
3. wiedzieć – jak?
4. wiedzieć – kto?

(...) Davenport i Prusak pod pojęciem wiedzy rozumieją płynne połączenie (mieszanie) ukształtowanego doświadczenia, wartości, kontekstualnej informacji i specyficznej intuicji, stanowiących podbudowę dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji. Bardzo ogólną definicję podaje Elliott. Stwierdza on, że wiedza to informacja posiadająca wartość. Zdolność do interpretowania danych i informacji jest treścią definicji zaproponowanej przez Beijerse. Jego zdaniem, wiedza to informacja, zdolność do interpretowania danych i informacji w procesie nadawania znaczenia tym danym i informacjom po to, aby osiągnąć założony cel. W konsekwencji powstaje nowa informacja i nowa wiedza, umożliwiająca wykonanie określonego zadania.⁴ Kolejna definicja mówi, iż wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki dla rozwiązywania problemów. Obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo – skutkowych.⁵ Czym jest wiedza, zdefiniowali także B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl i A. Potocki twierdząc, iż: stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia zbiorów informacji. Proces myślowy, który tworzy wiedzę, ukierunkowany jest przez intuicję. Czyni to wiedzę względną. (...) Psychologowie terminem wiedza określają system informacji zakodowany w strukturach pamięci długotrwałej, za pomocą których poznawczo odwzorowuje się świat.⁶ Pojawia się także definicja, która ujmuje wiedzę w tzw. szerszym i węższym ujęciu: W węższym ujęciu oznacza ona ogół wiarygodnych i sprawdzonych informacji o rzeczywistości oraz umiejętność ich wykorzystania w działaniach społecznych. Współcześnie chodzi tu niemal wyłącznie o wiedzę naukową. Natomiast w szerokim znaczeniu wiedzę interpretuje się jako wszelki zbiór informacji, poglądów, przekonań,

⁴J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i..., op. cit., s. 21 – 23.

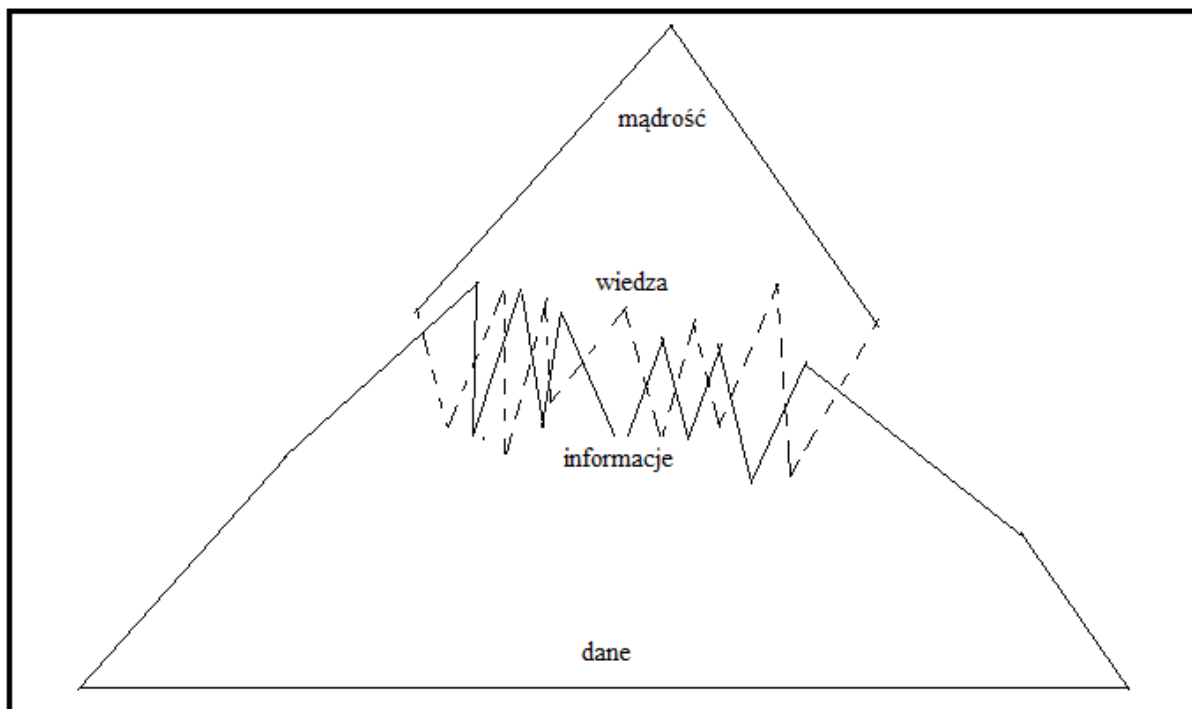
⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35.

⁶ Red. A. Szałkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 48.

a nawet wierzeń itp., które posiadają dla jednostki lub zbiorowości społecznych wartość poznawczą. Stwierdza się wręcz, że składnikami wiedzy są intuicja, obiektywna prawda, umiejętność oceny, doświadczenie, wartości, przypuszczenia, przekonania i informacje.⁷

Podsumowując powyższe definicje wiedza to doświadczenie, inteligencja, umiejętnie wykorzystane informacje w odpowiednim miejscu i czasie, co nadaje im określoną wartość.

Dla bardziej precyzyjnego ukazania czym jest wiedza posłużę się poniższym rysunkiem ukazującym hierarchię wiedzy, stosowana nazwa to także trójkąt pozamaterialnych zasobów organizacji.



Rys.1.1. Hierarchia wiedzy w aspekcie dyfuzyjnym. Źródło: Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy, pr. zbior. pod. red. A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 13.

Wiedza odrzuca w umiejętny sposób nadmiar zbędnych bądź nieprawdziwych danych przekształcanych w informacje, co ukazuje górna część trójkąta. Dane oraz informacje zostają przekształcone w wiedzę i mądrość w procesie dyfuzji, co obrazują linie łamane pomiędzy informacją, a wiedzą. To, że owe linie wzajemnie zachodzą na siebie i przenikają wskazuje na to, że w obszarze informacji są także elementy wiedzy i odwrotnie.

Wiedza, jako zasób przedsiębiorstwa cechuje się m. in.: wysokim kosztem wytworzenia, ale niewielkim kosztem rozpowszechnienia. Oznacza to, iż trudno jest zdobyć

⁷Rzd. A. Szałkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 12.

wiedzę, wypracować pewne techniki, zgromadzić jej zasoby, ale łatwo jest ją udostępniać, gdy jest już zebrana w pewnych źródłach, gdy pewne wiadomości zostały już zdobyte, gdy wiadomo w jaki sposób wykonywać określone zadania. Kolejną cechą wiedzy, jako zasobu przedsiębiorstwa jest wzrost dochodów wraz z jej wykorzystaniem, zauważamy tutaj, iż jest to przeciwieństwo w porównaniu do zasobów materialnych, których wartość spada wraz z eksploatacją, wykorzystaniem. Ponadto jej wartość wzrasta wraz z wykorzystaniem.

Ponadto wiedza, która jest niezbędna do realizacji celów przedsiębiorstwa, zwłaszcza celów strategicznych powinna być:

- wyjątkowa, bezkonkurencyjna - dzięki temu zwiększa przewagę konkurencyjną firmy. Oznacza, to, iż najcenniejsza jest ta wiedza, której nie posiada konkurent, to ona buduje przewagę. Oczywiście istotnym aspektem jest także to, jak trudno jest ją podrobić. Jeżeli konkurenci szybko dowiedzą się czym jest, wówczas nie będzie wyjątkowa, dlatego warto zadbać o to, by owa wyjątkowość nie trwała krótko.
- stosowalna – czyli możliwość jej wykorzystania przy rozwiązywaniu bieżących bądź przyszłych problemów. Nie samym sukcesem jest posiadanie wiedzy, ale fakt, że można ją wykorzystać. Można być w posiadaniu ogromnych zasobów wiedzy, ale należy umieć ją wyselekcjonować, bo w przeciwnym wypadku posiadanie jej nadmiaru, tzn. zasobów, które nie są przydatne zamiast źródłem przewagi i sukcesu mogą okazać się źródłem problemów i niepowodzeń.
- wartościowa – powoduje, iż wartości rynkowe firmy zostają pomnażane. Jeżeli tak się dzieje oznacza to, iż przedsiębiorstwo posiada odpowiednią wiedzę, odpowiednie zasoby, które pomagają w działaniu. Oczywiście najlepiej, gdy jest w jak najbardziej dokładny sposób wyselekcjonowana, nie ma tutaj nieprzydatnych zbiorów, czyli jak zostało wspomniane wyżej zgromadzona wiedza jest gotowa do stosowania.
- obronna – chodzi tutaj o uniemożliwienie łatwego kopiowania, bądź zastępowania zgromadzonych zasobów. Wiedza najtrudniejsza do skopiowania i zastąpienia jest najcenniejsza dla danej organizacji, ponieważ w ten sposób posiada pewną gwarancję chroniącą ją przed konkurencją. Jeżeli konkurenci nie będą w stanie jej skopiować, bądź przynajmniej nie będą w stanie tego uczynić w dłuższej przyszłości oznacza to już sukces organizacji, stabilność, pewność. Nie oznacza to jednak, iż w takim momencie można już nie podejmować trudu innowacji, ponieważ cały czas należy mieć na uwadze, iż konkurenci będą starali się dogonić lidera.

- dynamiczna – oznacza to możliwość korygowania, doskonalenia, przetwarzania, w zależności od zmian jakie zachodzą w otoczeniu organizacji. Wiedza cenna to taka, która nie jest „sztywna”, pozbawiona możliwości wprowadzania zmian. Wiedzę wręcz należy doskonalić, korygować, ponieważ w przeciwnym wypadku, w pewnym momencie może stać się bezużyteczna, przestarzała i w efekcie zamiast tworzyć przewagę konkurencyjną zostawi firmę w tyle, stanowiąc balast.
- łatwa w uczeniu się – oznacza jej zdolność do przyswajania przez jak największą grupę pracowników. Tylko wiedza szeroko rozpowszechniona będzie w jak najbardziej optymalny sposób wykorzystana. Oprócz tego żeby odpowiednie jej zasoby posiadało jak najszersze grono pracowników, kierownictwo powinno zadbać o swoich podwładnych, by chcieli zostać w danym przedsiębiorstwie, by utożsamiali się z nim, czuli się z nim w jakiś sposób związani, a co za tym idzie lojalni, ponieważ w przeciwnym wypadku zdobytą wiedzę będą gotowi wykorzystać pracując dla konkurencyjnych organizacji. Wiedza podzielona, staje się dwa razy pomnożona.

Wiedza powstaje w wyniku czynności umysłowych wykonywanych przez każdą jednostkę, dlatego pierwotnym jej źródłem jest człowiek. Proces tworzenia, pozyskiwania, przechowywania, przekazywania i wykorzystania wiedzy może i powinien być pobudzany i wzmacniany przez kadrę kierowniczą, poszukującą odpowiednich metodologii pozwalających czynić wiedzę produktywną i użyteczną. Skutecznym tego narzędziem może stać się zarządzanie wiedzą.⁸ Będzie temu poświęcona dalsza część tego rozdziału.

Poglądy na temat wiedzy uległy zmianie z biegiem czasu. Innym podejściem charakteryzuje się gospodarka wiedzy, a innym gospodarka w ujęciu tradycyjnym – gospodarka przemysłowa. Różnice w pojmowaniu wiedzy ukazuje poniższa tabela.

⁸I. Baruk, Zarządzanie wiedzą i..., op. cit., s. 24.

Tabela 1.1. Porównanie opinii ukształtowanych na temat wiedzy. Gospodarka wiedzy i gospodarka przemysłowa.

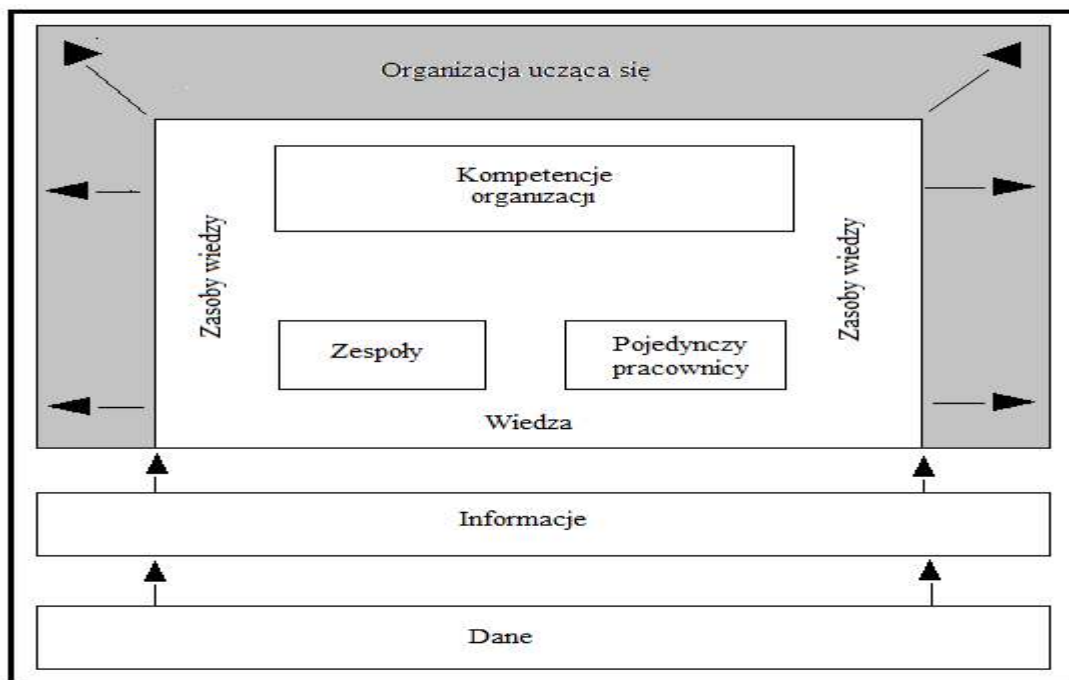
Opinie na temat wiedzy ukształtowane przez gospodarkę wiedzy	Opinie na temat wiedzy ukształtowane przez gospodarkę w ujęciu tradycyjnym (przemysłowym)
Wiedza jest powiązana z konkretną osobą, ukształtowana doświadczeniem.	Wiedza jest zawarta w ogólnodostępnych źródłach takich jak książki, publikacje.
Wiedza jest własnością danej osoby, chroniona przez prawa autorskie, patenty, a także wielkość umysłu.	Wiedza należy do organizacji, uzyskana od zatrudnionych pracowników jako źródło wewnętrzne, bądź ze źródeł zewnętrznych pozyskana w formie zakupionych technologii, czy know – how.
Trudna do skodyfikowania w dostępnych źródłach, do sformalizowania, zwłaszcza gdy chodzi o konkretne doświadczenia i przeżycia, a także intuicję nabytą przez lata praktyki.	Traktowana jako dobro materialne, można ją kupić bądź sprzedać.
Nie jest możliwe zmagazynowanie całości tego zasobu ale jedynie przechowanie podstaw, czyli danych i informacji, które wykorzystane w odpowiedni sposób służą do jej wytworzenia.	Całkowite możliwe przechowywanie w dowolnej ilości i dowolnej jakości dzięki technologiom informatycznym.
Rozwój następuje poprzez jej wykorzystywanie i udostępnianie wówczas zyskuje na wartości, jeżeli jest tylko nagromadzona, a nie korzysta się z niej nie stanowi wartości.	Najcenniejsza, gdy jest odpowiednio chroniona, nie może dostać się w niepowołane ręce, wówczas dana organizacji traci swoją pozycję.
Upowszechnianie skutkuje w rozwoju, tworzeniu innowacji, nowych pomysłów i rozwiązań.	Upowszechnienie skutkuje zdobyciem korzyści przez konkurencję, a organizacja która ją upowszechniła, analogicznie – traci.
Pracownicy chętni do dzielenia się wiedzą (oczywiście niezbędna jest tutaj odpowiednia motywacja powodująca identyfikację z konkretnym przedsiębiorstwem).	Pracownicy nie dzielą się wiedzą, uważają że byłoby to dla nich zagrożeniem.
Człowiek jest chętny do działania, do poszerzania i doskonalenia swoich umiejętności, dąży do osobistego mistrzostwa, w przyszłości oznacza bycie doradcą dla innych.	Człowiek nie chce się dzielić z innymi tym co posiada (swoją wiedzą).
Wiedza danego pracownika nie jest tylko do jego dyspozycji. Udzielając innym rad, budzi szacunek i autorytet.	Wiedza danego pracownika jest źródłem władzy, dominacji nad innymi, czy bogactwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Łukasiewicz, Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 82.

Podsumowując powyższą tabelę zauważamy, iż w podejściu reprezentowanym przez gospodarkę wiedzy stawia się zdecydowanie na człowieka jako cenny zasób. Zostaje doceniony jego intelekt. Najważniejszym miejscem ulokowania wiedzy jest człowiek.

Biorąc pod uwagę fakt, iż obecnie wiedza jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstw spojrzę na ten aspekt nieco głębiej poprzez ukazanie czym są główne składniki tego zasobu. Zacznę od wyjaśnienia terminu, zatem zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa. Zasoby wiedzy podlegają ciągłym zmianom, które są przejawem procesu uczenia się organizacji.⁹

Poniższy rysunek ukazuje strukturę zasobów wiedzy organizacji.



Rys. 1. 2. Struktura zasobów wiedzy organizacji. Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 26.

Dane i informacje, a tym samym wiedza nie są pojęciami, które można stosować zamiennie. Różnią się od siebie w istotny sposób co postaram się ukazać popierając przykładami. Punkt, w którym możemy powiedzieć, iż posiadamy wiedzę znajduje się na najwyższym poziomie hierarchii. Zaczynając od najniższego szczebla mamy:

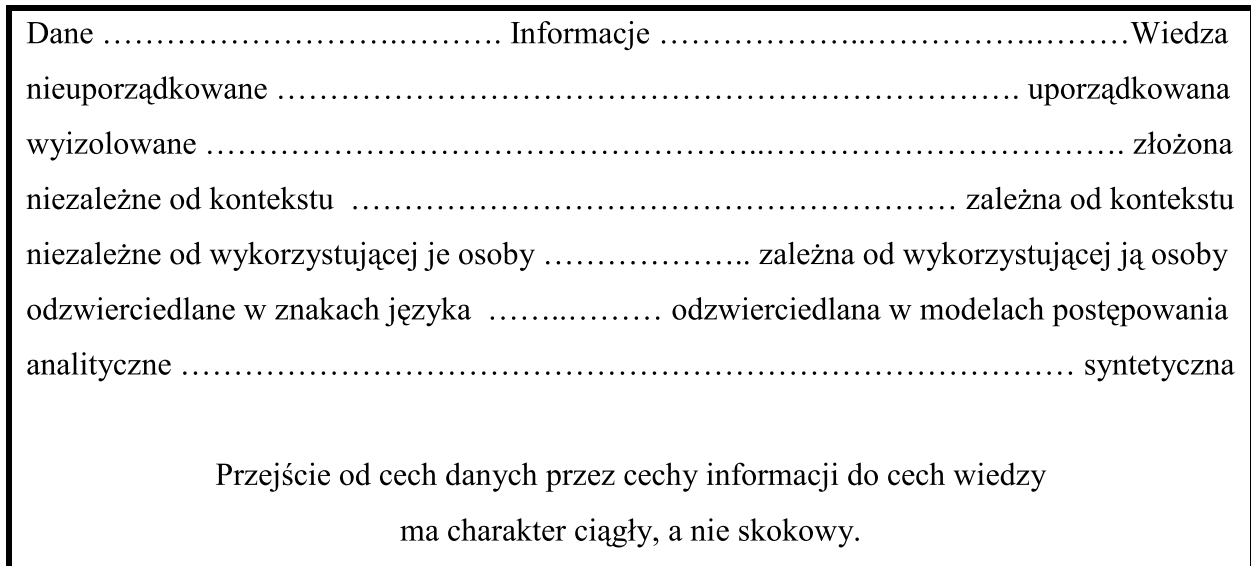
⁹G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 35.

- **znaki** – mogą nimi być np. cyfry ułożone w pewnym porządku np. 1, 7, 0. W tym momencie nic nam nie mówią, ponieważ nie wiemy w jakim kontekście mają być użyte, zatem nie mają większej wartości, dopiero gdy zostaną zestawione zgodnie z określonymi regułami tworzą dane.
- **dane** – jak wspomniałem powyżej jest to zestawienie znaków, zatem postać 1, 7, 0 zostaje ułożona zgodnie z określoną składnią, co daje zapis: 1,70. Już w tym momencie zauważamy różnicę pomiędzy znakami a danymi, jednak w dalszym ciągu nie znamy wartości, ani kontekstu w jakim zostały użyte. Kolejny szczebel nadaje właśnie ten kontekst.
- **informacje** – są to dane zinterpretowane w konkretnym kontekście, zatem dane: 1,70 użyte w kontekście np. kursu walutowego, czego przykładem może być następujący zapis: 1 USD = 1,70 DM dają nam określoną informację. W takim przypadku posiadamy już pewnego rodzaju wiadomości. Możemy już więcej wyczytać niż z danych, a tym bardziej znaków, przykładowo wiemy, ile kosztuje właśnie 1 USD.
- **wiedza** - są to informacje o określonej strukturze, można je wykorzystać w pewnych obszarach działalności, np. znając strukturę mechanizmów rynku walutowego specjalista jest w stanie określić, np. zakup bądź sprzedaż której waluty może być opłacalny, w jakich walutach można wziąć kredyt, a w jakich się tego wystrzegać. W tym momencie zasadne będzie stwierdzenie, iż dana osoba posiada wiedzę.

Nie każde dane z założenia wygenerują informacje, a tym bardziej wiedzę. Muszą trafić w ręce odpowiednich osób, które będą umiały je wykorzystać w sposób, który w efekcie stanie się zasobem wiedzy, czyli stanie się wartością dla organizacji. Konieczna jest zatem umiejętna interpretacja. Istotna okazuje się być znajomość zarówno zależności jak i różnic zachodzących pomiędzy danymi, informacjami oraz wiedzą, ponieważ to daje ogólną zarys sytuacji. W wielu przedsiębiorstwach jednak do składników wyżej wspomniane piramidy nie podchodzi się w sposób kompleksowy, lecz każdy dział zajmuje się tylko pewnym wycinkiem, np. dział informatyczny zajmuje się tylko obróbką danych, osoby zajmujące się szkoleniami kładą nacisk tylko na doskonalenie umiejętności pracowniczych, natomiast dla działów badawczych jedynym priorytetem są innowacje. Pomimo najwyższych umiejętności pracowników poszczególnych działów tak naprawdę z ich pracy może być niewiele pożytku. Nawet perfekcyjne zarządzanie bazami danych może się okazać poniekąd syzyfową pracą, gdy zatrudnieni nie będą posiadali odpowiednich umiejętności co do wykorzystywania informacji i innowacji w swoich codziennych obowiązkach, czy podejmowaniu decyzji.

Zarządzanie wiedzą powinno skupiać się zarówno na ogólnej wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i na jej elementach składowych.¹⁰ Optymalne podejście do wiedzy to wykorzystanie wszystkich jej poziomów, nie można tutaj pominąć zasobów wiedzy indywidualnych pracowników jak i zasobów wiedzy zbiorowej.

Cechy danych i wiedzy zostały ukazane na poniższym rysunku.



Rys.1. 3. Cechy danych i wiedzy. Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 29.

Powyższy rysunek uzmysławia, iż trudno jest określić dokładną granicę pomiędzy danymi, informacjami, a wiedzą, ponieważ jest to proces ciągły, wymagający znacznej ilości czasu koniecznego na zgromadzenie i odpowiednie zinterpretowanie ogromnej ilości informacji. Dopiero, gdy jesteśmy w stanie połączyć ze sobą mnogość elementów w całość, możemy na tej podstawie podejmować decyzje.

Wcześniej wspomniałem, iż zasoby wiedzy tworzą zarówno indywidualne oraz zespołowe, organizacyjne kompetencje.

Wiedza jednostek tworzy wiedzę całej organizacji. Pracownik posiadający umiejętność przekształcania zdobytych informacji w wiedzę z korzyścią dla organizacji, w której pracuje jest jej podstawowym zasobem wiedzy. W zależności od sytuacji najcenniejsza może okazać się wiedza indywiduum, bądź organizacyjna. Przedsiębiorstwa inwestują w swoich pracowników, zdając sobie sprawę z zasobu jaki tworzą. Wysyłają ich na szkolenia, nie z nastawieniem, że jest to koszt utopiony, wręcz przeciwnie, cena za szkolenie procentuje, w efekcie przynosząc pomnożone zyski, w postaci wykwalifikowanych kadr, które podejmują trafne decyzje. W tym momencie porównując zasób ludzki można użyć znaku równości

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 28.

w odniesieniu do zasobu intelektualnego. Jest tym co firma ma najcenniejsze. Przedsiębiorstwa walczą ze sobą o największych specjalistów, w ten sposób chcąc zyskać przewagę nad konkurencją. Za coraz cenniejszy zasób uważany jest umysł ze względu na fakt, iż współczesne przedsiębiorstwa to przedsiębiorstwa oparte na wiedzy. Bardzo ceniona jest aktywność intelektualna jako składnik aktywów niematerialnych. Pracownik nie jest już traktowany przedmiotowo, ale jako cenny wkład w aktywa, składnik majątku organizacji.

Wzrasta liczba pracowników umysłowych w porównaniu do pracowników fizycznych. Nie trzeba posiadać wiedzy na najwyższym poziomie w każdym aspekcie prowadzonej działalności danej organizacji. Uważam, że wręcz jest to niemożliwe, niemniej jednak chcąc się rozwijać nie można popaść w impas, należy stawiać sobie nowe cele, które są także rozumiane jako cele organizacji i je realizować. Bystrzy i żądni wiedzy pracownicy są diamentami każdej organizacji. Ludzie o wysokim poziomie osobistego mistrzostwa są w stanie osiągać ważne dla siebie cele – w istocie podchodzą oni do swojego życia tak, jak artysta podchodzi do dzieła sztuki.¹¹

Istnieją przedsiębiorstwa, gdzie niemal całą wiedzę posiada kilkoro pracowników bardzo niepożądanym zjawiskiem jest odejście któregokolwiek z nich, niezależnie od przyczyn. Oczywiście najgorszą z możliwych opcji jest odejście do konkurencji i tam wykorzystanie zdobytej wiedzy, umiejętności. Po rezygnacji z pracy w danej organizacji kluczowego pracownika powstaje znacząca luka, która może okazać się bardzo trudna do zlikwidowania, a co za tym idzie straty, koszty związane z zatrudnieniem odpowiedniej osoby, co oprócz tego może okazać się niezwykle czasochłonne. Przekonała się o tym agencja reklamowa Saatchi&Saatchi, decydując się na zwolnienie prezesa, ze względu na spadek notowań akcji przedsiębiorstwa, który jednocześnie był jej założycielem. W niedługim czasie założył własną firmę przejmując najbardziej utalentowanych pracowników. Nie trzeba było długo czekać na skutki tych wydarzeń w pierwotnym miejscu pracy Maurice Saatchi. Po kilku miesiącach akcje firmy, która straciła znaczną część swojego kapitału intelektualnego spadły o 30%. Przykład ten uzmysławia jak ważne są umysły pracowników, ile tak na prawdę są warte. Zatem należy dbać o tych najcenniejszych pracowników poprzez poprawę warunków pracy, ścieżki kariery zawodowej, żeby propozycja pracy w firmie konkurencyjnej, bądź założenie własnej działalności nie było dla nich bardziej kuszącą możliwością. Jest to sygnał dla przedsiębiorstw mówiący o tym, iż należy poszukać odpowiedzi na pytanie, które aktywa

¹¹ P. M. Senge, przekł. H. Korolewska – Mróz, Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się, wyd. IV. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

intelektualne są dla niej najcenniejsze, a następnie przypisać je konkretnym działom, czy funkcjom.

Zwracając uwagę na **wiedzę zbiorową** warto zaznaczyć, iż efekt końcowy nie jest tylko sumą wiedzy indywidualów, należy tutaj mówić o synergii. Nie można zapomnieć o fakcie, że o zwycięstwie całej drużyny, w tym przypadku przedsiębiorstwa, decydują wszyscy gracze – pracownicy, ich wzajemne zrozumienie, współpraca, kompetencje. Np. skuteczność programu szkoleniowego osiągnie maksimum, gdy przedstawiciele wszystkich działów do owych szkoleń podejną na najwyższym poziomie. Nie wystarczą starania działu np. finansowego, jeżeli odpowiedniej poprzeczki nie postawią sobie pozostałe działy. Nie wystarczy, że jeden gracz na boisku da z siebie wszystko. Żeby poprowadzić drużynę do zwycięstwa, konieczna jest mobilizacja wszystkich uczestników. Zatem cenny zasób wiedzy to zasób, który jest wynikiem pracy całego zaangażowanego zespołu. Coraz częściej mówi się o zarządzaniu kapitałem intelektualnym, co w niedalekiej przeszłości praktycznie było nie do pomyślenia. Ważną umiejętnością w organizacji, która umożliwi pomnażanie zasobów wiedzy zespołowej jest rozwiązywanie konfliktów, problemów, by się one nie nawarstwiały i nie tworzyły warunków destrukcyjnych dla rozwoju. Nie chodzi tutaj tylko o problemy rozumiane jako konflikty pomiędzy poszczególnymi pracownikami, ale o problemy przed obliczem, których staje organizacja. Wspólne rozwiązywanie problemów poprawia skuteczność bieżących działań oraz pozwala wykorzystać umiejętności pracowników w procesach organizacyjnych – rodzi to nowe doświadczenia, które tworzą wiedzę zbiorową. (...) Zbiorowa wiedza jest bardzo ważnym elementem strategii konkurencyjnej każdej firmy.¹² Zatem paradoksalnie problemy też mogą w ostatecznym rozrachunku pomóc, tworząc nowy zasób wiedzy, który w przyszłości wpłynie na poprawę funkcjonowania organizacji.

W odróżnieniu do zasobów materialnych, kompetencji nie można kupić, są wynikiem długotrwałego gromadzenia wiedzy, co ukazuje ich niebagatelne znaczenie na konkurencyjnym rynku. Nie można postawić na równej linii osoby, która przeżyła nawet bardzo intensywne, kilkumiesięczne szkolenie, z kimś kto jest, używając kolokwializmu „wyjadaczem”.

O sukcesie firmy nie decyduje wyłącznie produkt końcowy, to co ma do zaoferowania w sprzedaży lecz także szereg innych czynników. Ileż jest firm, które produkują niemal identyczny produkt, a jednak jedne z nich cieszą się większą popularnością od pozostałych,

¹²Gr. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 33.

niejednokrotnie oferując wyższą cenę? Liczy się to „coś” co oferują, wizerunek przedsiębiorstwa jako całości, a nie tylko gotowego produktu, bądź usługi.

Na naszych oczach tworzy się gospodarka oparta na wiedzy, zbudowana z przedsiębiorstw wiedzy, których charakterystycznymi cechami są:

- produkty lub usługi oparte na wiedzy,
- trzon stanowią wysokiej klasy specjaliści,
- o wartości rynkowej nie stanowią aktywa i pasywa ujęte w bilansie lecz wartość kapitału intelektualnego.

Człowiek przestał być traktowany jako źródło kosztów, stał się inwestycją, traci na wartości hierarchiczna struktura organizacyjna, włamują się umiejętności i wiedza, a rola menedżera nie zamyka się w kontrolowaniu podwładnych, ale oznacza ich wspieranie.

1.2. Wiedza jawna i wiedza ukryta

Wiedza może być tworzona dwa sposoby, albo jest to wymiar ontologiczny, zakładający, iż wiedza tworzona jest tylko i wyłącznie przez jednostki, mówimy tutaj o wiedzy na poziomie jednostki, zespołu, czy przedsiębiorstwa. Wiedza posiadana przez pojedyncze osoby jest przenoszona do systemu wiedzy organizacji. Drugi wymiar tworzenia wiedzy to epistemologia. Następuje tutaj podział na wiedzę jawną oraz ukrytą (explicit and tacit knowledge), jako pierwsi ten podział wprowadzili Nonaka i Takeuchi w celu oddzielenia wiedzy, która jest dostępna w formie dokumentów od tej trunek dostępnej, nieudokumentowanej i często będącej w głowie tylko jednej osoby. Chcąc ukazać obrazowo wymiary tego rodzaju wiedzy porównajmy ją do góry lodowej, której niepozorna część wystaje nad powierzchnię wody, natomiast cała masa schowana jest w głębinach. Niewidoczna z wierzchu część to obraz wiedzy ukrytej, natomiast to co widać na pierwszy rzut oka to wiedza jawna. Ta przenośnia pozwala sobie wyobrazić proporcje pomiędzy wiedzą jawną i ukrytą. W zrozumiały sposób wymiary tworzenia wiedzy ukazuje poniższy rysunek.



Rys. 1. 4. Wymiary tworzenia wiedzy. Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, tłum. E. Nalewajko, Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 82.

Wiedza jawna – charakteryzuje zachodnie podejście, jest uporządkowana, dostępna i formalna, co oznacza, iż jest ogólnie dostępna w danej organizacji. Każdy kto jest upoważniony do jej posiadania może posługiwać się tymi zasobami zgromadzonymi w formie np. dokumentów papierowych, czy elektronicznych, na różnego rodzaju nośnikach, publikacji naukowych, naukowych formuł, skodyfikowanych procedur, regulaminów, biuletynów wydawanych na potrzeby danej organizacji w formie papierowej jak i elektronicznej, które są skodyfikowane zgodnie z określonymi zasadami. Biuletyny w szczególności są przydatne dla nowoprzyjętej kadry, dzięki nim może uzyskać informacje na temat mechanizmów pracy. Regulaminy i procedury stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, dzięki nim możliwe jest dokładne określenie zakresu zadań pracowników. Są to przykłady wiedzy jawnej wewnętrznej, czyli zawartej wewnątrz organizacji. Oprócz tego wyróżniamy wiedzę zewnętrzną, tzn. taką która jest dostarczana przez różnorodne media, np. prasa, telewizja, internet, otoczenie organizacji oraz poprzez współpracę z innymi jednostkami. Pozyskiwana jest ze źródeł pozaorganizacyjnych. Tego typu wiedza wyrażana jest w sposób widzialny przez korzystających z niej, tzn. są to liczby, słowa, odpowiednie znaki. Zasoby tego rodzaju wiedzy zazwyczaj są posortowane w sposób ułatwiający korzystanie z nich, to znaczy w sposób tematyczny, czy chronologiczny. Taki sposób gromadzenia wiedzy jest charakterystyczny dla gospodarki tradycyjnej. Dla przedsiębiorstw, dla których najistotniejsze są zasoby wiedzy dostępnej jest tworzenie magazynów wiedzy mieszczących w sobie określony jej rodzaj, np.:

- 1) Wiedza o najlepszych praktykach (metody, procedury wykonania) w obrębie zapewnienia jakości lub funkcji zarządzania procesem biznesowym,
- 2) Wyuczone działania w zakresie prac badawczo – rozwojowych,

- 3) Wiedza dotycząca sprzedaży (wiedza o produktach, klientach, rynkach itp.),
- 4) Wiedza o wprowadzaniu systemów informacyjnych,
- 5) Wiedza o konkurencji, wykorzystywana przy opracowywaniu strategii i przy planowaniu strategicznym,
- 6) Historie uczenia się lub rejestry określonych doświadczeń.¹³

Zdarza się, iż przedsiębiorstwa błędnie interpretują pojęcie wiedzy, więc w bazach często znajdują się po prostu informacje, które oczywiście wykorzystane w odpowiedni sposób rzeczywiście mogą zasilić zasoby wiedzy.

Wiedza ukryta - szczególnie została doceniona przez japońskie korporacje, które dostrzegły jej wielkość. W porównaniu do wiedzy jawnej jest bardzo indywidualna i trudniej zauważalna, ponieważ nie istnieje w sposób namacalny, nie można dotknąć jej zasobów, natomiast widać efekty działania. Trudno jest ją przekazać, ze względu na trudności związane z wyrażaniem, jest bardziej subiektywna. To wiedza schowana w głowach ekspertów. Ich doświadczenia oraz intuicja wykształtowana w trakcie pracy, w długim okresie czasu. Często takie osoby nie zdają sobie sprawy ile tak na prawdę wiedzą. Wiele z nich ukrywa swoje zasoby przed pracodawcami nie podając na tacy zdobytych przez siebie kontaktów, czy umiejętności, nie tylko w miejscu pracy. Są to przykłady wiedzy ukrytej wewnętrznej. Oprócz tego wyróżniamy wiedzę ukrytą zewnętrzną, przykładem może być całe środowisko naukowe danej branży, czy pojedynczy pracownicy naukowcy oraz klienci, którzy także mogą dostarczać bardzo ważnych informacji, dlatego firmy powinny zabiegać o kontakty z nimi. Zasoby wiedzy ukrytej są trudne do skodyfikowania i zapisania, ponieważ nie każdy chce ją ujawnić, obawiając się przy tym, że straci swoją pozycję w organizacji. Aby wiedza ukryta mogła zostać zakomunikowana i upowszechniona w organizacji, musi być przekształcona w słowa czy liczby zrozumiałe dla każdego.¹⁴ Przykładem wykorzystywania wiedzy ukrytej są szkolenia prowadzone przez specjalistów, którzy w pewnym stopniu się nią dzielą. Ciężko jest określić jak daleko się w tym posuwają, ponieważ jak wspomniałem wcześniej nikt nie jest w stanie stwierdzić jak szerokie zasoby posiadają, nawet oni sami nie są tego świadomi. Złoża ujawniają się w konkretnych sytuacjach, czy to podczas kryzysu w firmie, w trakcie sytuacji problemowej, czy w momencie wprowadzania innowacji. Wiedza ukryta przekazywana jest poprzez analogie, metafory.

W związku z tym, iż przedmiotem badań niniejszej pracy są między innymi organizacje publiczne, zwracam, uwagę na fakt, iż w tych przypadkach bardzo często są niedoceniane

¹³J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i..., op. cit., s. 34.

¹⁴T. Nonaka, H. Takeuchi, tłum. E. Nalewajko, Kreowanie wiedzy w..., op. cit., s. 26.

zasoby wiedzy ukrytej pracowników, jest to wynikiem tego, iż organizacje tego typu rzadko ze sobą konkurują.

Wiedzę ukrytą opisujemy za pomocą dwóch wymiarów:

- 1) wymiar techniczny – mamy tutaj na myśli niesformalizowany i często trudny do zidentyfikowania wachlarz umiejętności i zdolności typu know – how (wiedzieć jak). W porównaniu do drabiny kompetencji znajdują się na samym szczycie, której ostatni szczebel obrazuje nieświadomość kompetencji, tzn. to co robimy nie sprawia nam dużej trudności, ponieważ jest to dla nas oczywiste, wręcz rutynowe, nie zastanawiamy się w istocie nad tym co robimy, jednocześnie daną czynność, zadanie wykonując w sposób odpowiedni.
- 2) wymiar poznawczy – zawierają się tutaj schematy, spostrzeżenia oraz przekonania tak głęboko zakorzenione w umyśle danej jednostki, iż są dla niej oczywiste. Wymiar ten odzwierciedla postrzeganie rzeczywistości („co jest”) i wizję przyszłości.¹⁵ Wykorzystywane są tutaj modele myślowe zaproponowane przez Senge. Modele myślowe to nasze głęboko zakorzenione wewnętrzne obrazy sposobu myślenia i działania, których najczęściej nie jesteśmy świadomi, niejednokrotnie niszczą nowo pojawiające się koncepcje, ponieważ nie są one zgodne z tym co mamy już wypracowane, wpływają na to jak działamy. Przykładem modelu myślowego może być stwierdzenie: „ludziom nie można ufać”, jeżeli w ten sposób sądzimy, to nasze zachowanie jest tego odwzorowaniem, jeżeli nasze poglądy na ten temat byłyby inne: tzn., jeżeli uważalibyśmy, że ludzie są jednak godni zaufania, wówczas nasze zachowanie byłoby odmienne. Kształtowane są przez subiektywne obserwacje i odczucia jednostek. Dwie osoby widząc to samo zdarzenie mogą je odebrać w odmienny sposób, zwrócić uwagę na inne szczegóły.

Spoleczne interakcje między wiedzą ukrytą i dostępną, na podłożu których tworzona i upowszechniana jest wiedza ludzka, określić można jako konwersję wiedzy. Dokonuje się ona na cztery sposoby:¹⁶

Sposób pierwszy – od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej, tzw. socjalizacja. Odbywa się to poprzez zdobywanie wiedzy od innych jednostek bez posługiwania się językiem. Mówimy o wiedzy współodczuwanej, w skład której wchodzi modele mentalne.

¹⁵ Red. A. Szałkowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 49.

¹⁶ Tamże, s. 49.

Sposób drugi – od wiedzy ukrytej do wiedzy dostępnej, tzw. eksternalizacja. Osoby posiadające wiedzę ukrytą przekazują ją pozostałym poprzez metafory, analogie i pojęcia. W ten sposób zobrazowana staje się zrozumiała, dostarczana zostaje wiedza pojęciowa.

Sposób trzeci – od wiedzy dostępnej do wiedzy dostępnej, tzw. kombinacja. Zostają ze sobą połączone różnego rodzaju składniki wiedzy jawnej. W jaki sposób można się dzielić tego rodzaju wiedzą jest dosyć oczywiste, następuje to poprzez dokumentację w formie papierowej, czy też elektronicznej, która może być udostępniana bardzo szerkiemu, zarówno pod względem ilościowym jak i geograficznym spektrum w bardzo krótkim czasie. Sposobem na przekazywanie tego rodzaju wiedzy jest także możliwość wykorzystania telefonu. Poprzez kombinację osiąga się wiedzę usystematyzowaną, przykładem czego może być prototyp nowego produktu.

Sposób czwarty – od wiedzy dostępnej do wiedzy ukrytej, tzw. internalizacja. W praktyce oznacza to, że wiedza jawna, dostępna zostaje wpisana w obszar wiedzy ukrytej. Proces ten wspomagany jest przez różnego rodzaju dostępne środki takie jak dokumentacja, czy przekazywanie wiadomości z ust do ust. Wiedza jawna może być wykorzystana np. przy tworzeniu nowego produktu, np. zostaną wzięte pod uwagę sugestie, skargi klientów. Zatem internalizacja dostarcza tzw. wiedzy operacyjnej.

Podsumowując wiedza ukryta jest o wiele bardziej złożona w porównaniu do wiedzy jawnej, a co za tym idzie sprawia o wiele większe trudności w jej przekazaniu. Tak długo jak wiedza ukryta nie zostanie przetransformatowana w wiedzę jawną nie będzie stanowiła części kapitału ludzkiego danej organizacji. Oczywiście jest to proces bardzo żmudny i trudny, ponieważ pomimo poniesionych wysiłków może się okazać, co jest bardzo prawdopodobne, iż wiedza ukryta po transformacji w wiedzę jawną i tak nie będzie jej dokładnym odwzorowaniem. Raczej nie można przelać na papier lub inny nośnik np. swojej intuicji w każdym możliwym przypadku, ponieważ gdy pojawi się nawet bardzo podobna sytuacja do tej opisanej, ów ekspert, wykorzystujący swoje zdolności, doświadczenia, a nawet intuicję mógłby podjąć nieco inną decyzję w danym momencie decyzyjnym. Tego typu osoby nie są nawet świadome jak wielkie pokłady wiedzy posiadają. Niemniej jednak firmy powinny starać się kodyfikować wiedzę, nawet po to, by w momencie odejścia pracownika np. nie stracić jednocześnie klientów, do których kontakty posiadał tylko on. Każda firma powinna podejmować działania, które w przyszłości pozwolą jej zminimalizować straty.

1.3. Schemat i elementy zarządzania wiedzą

Schemat zarządzania wiedzą, aby mógł być w pełni przydatny i optymalny powinien charakteryzować się określonymi determinantami, mianowicie:

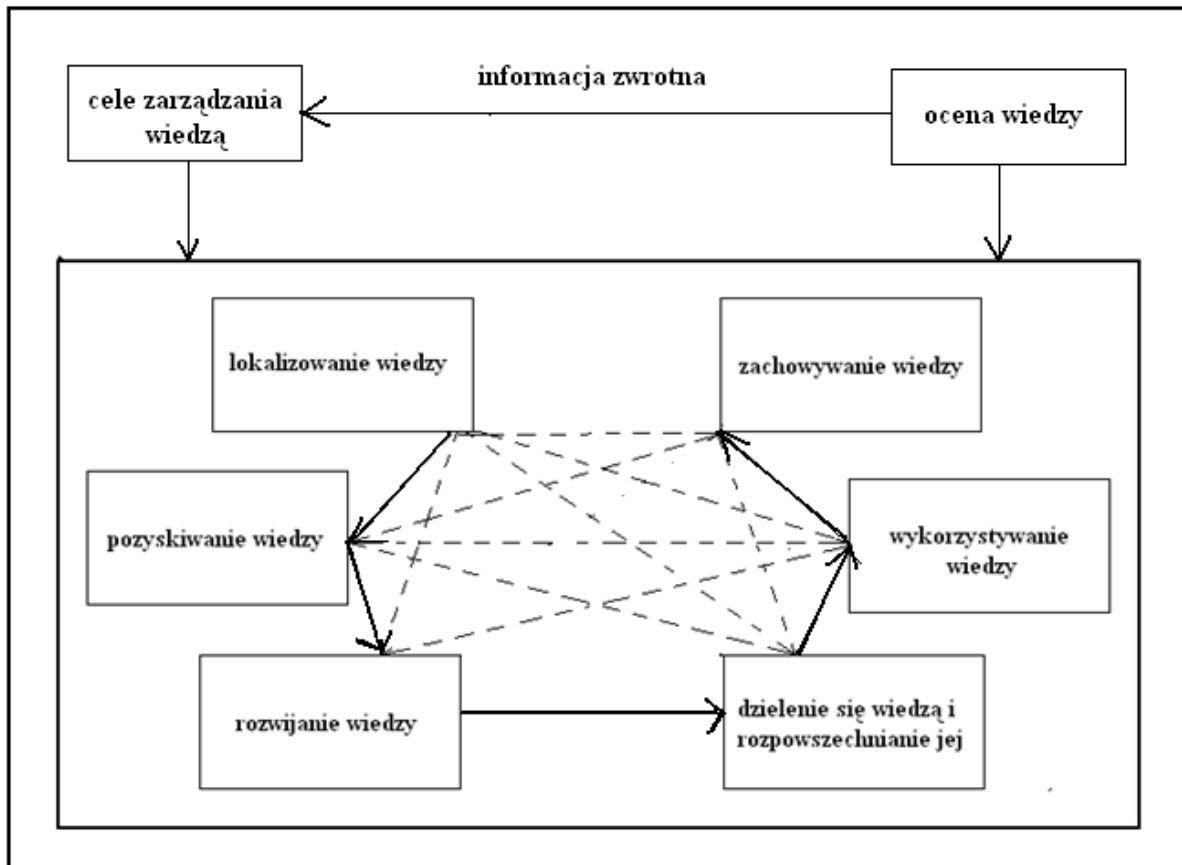
- powinien być tak skonstruowany, by było możliwe przełożenie problemów z jakimi boryka się dana organizacja na język zarządzania wiedzą. Oznacza to, iż nie może być stworzony sam dla siebie, dla idei. Powinno występować pewnego rodzaju sprzężenie pomiędzy tym co dzieje się w organizacji, a tym w jaki sposób można to zapisać. Pamiętajmy tutaj o fakcie, że coś jest dobre jeżeli można to wykorzystać w praktyce, bardzo często istotna jest możliwość stosowania danego schematu wielokrotnie, a nie tylko do indywidualnej sytuacji. Oprócz tego powinien umożliwić ocenę wpływu podjętych decyzji na kapitał intelektualny firmy. Dzięki takiej konstrukcji możliwe jest bieżące podjęcie działań korygujących, jeżeli pojawi się taka konieczność. Jak wiadomo cechą dobrej organizacji jest m. in. umiejętność reagowania na sygnały oraz rozwijanie się.

- Nie może skupiać się na ogólnikach lecz pozwolić na zrozumienie problemów indywidualnych dla zarządzania wiedzą. Nie wszędzie występują tylko schematy, na ogół gdzie one się pojawiają ludzie mają już wypracowany system działania. Ważna jest umiejętność radzenia sobie w sytuacjach nieszablonowych, które nie pojawiają się stale. Dotyczy to również zarządzania wiedzą, uważam, iż ze względu na to, że jest to dziedzina, której zasoby nie są materialne, które można zliczyć i dodać do siebie tym bardziej jest zwiększone prawdopodobieństwo występowania specyficznych przypadków.

- Nakierowanie na realne problemy -nie skupiamy się na imaginacji, na sytuacjach które się nie pojawiają, a są tylko przypuszczeniami, których nie ma i nie jesteśmy w stanie określić, czy w ogóle się pojawiają. Należy się skupić na tym co jest, na problemach, które występują, bądź których prawdopodobieństwo wystąpienia jest wręcz nieuniknione. Nie można zatracić się w wyszukiwaniu problemów których nie ma, prowadzi to bowiem do zamknięcia oczu na rzeczywiste problemy, a w dalszej perspektywie do pomnożenia ich i pogłębienia. W tym przypadku wyznacznikami są racjonalność i realizm.

- Zadanie polega na dostarczeniu miar i narzędzi mogących posłużyć do oceny podejmowanych działań. Podobnie jak w powyższym wypadku stawia się na racjonalność i optymalność wykorzystania. W dynamicznej gospodarce nie można pozwolić sobie na tracenie czasu związanego z dostarczaniem zbędnych surowców, w tym przypadku są to określone miary i narzędzia. Jest to wynikiem racjonalnego dysponowania zasobami. Jak już zauważyłem w powyższych punktach należy skupić się na tym czego potrzebujemy.

- Kolejnym ogniwem prawidłowo skonstruowanego schematu zarządzania wiedzą jest dostarczenie kryteriów oceny wyników. Nie wystarczy, że posiadamy wyniki, aby można było je do czegoś odnieść, stwierdzić co nam dały konieczne jest określenie kryteriów. Stwierdzenie „gdzie jesteśmy” jest podstawą do dalszego działania, ponieważ tylko wtedy wiadomo jak wiele brakuje, co należy zrobić, by osiągnąć oczekiwany pułap.
 - Zgodność z obowiązującymi systemami zarządzania oraz integralność ze stosowanymi dotychczas sposobami rozwiązywania problemów – określone narzędzie nie jest dobre jeżeli jest odmienne od wszystkiego co już istnieje. Innowacja nie polega na wytworzeniu czegoś, co ciągnie za sobą całą lawinę koniecznych do wykonania usprawnień. W każdym rozwiązaniu ważna jest możliwość zastosowania go w obowiązujących systemach, jego kompatybilność. Nie sztuką jest poddać pomysł i nawet go opracować, ale to jak „odnajdzie” się w środowisku. Uważam, że dotyczy to nie tylko zarządzania wiedzą, ale wszystkich innych systemów działających w organizacjach.
 - Zrozumiały język dla odbiorców – wszystko co zostaje wdrażane musi być sformułowane, a przynajmniej zasady racjonalizmu tak podpowiadają, w taki sposób, aby adresaci byli w stanie zrozumieć co autor miał na myśli. Zamiast skupiać się na szukaniu kodu, poświęcaniu temu cennego czasu pracownicy powinni skupiać się na zadaniu jakie mają do wykonania, na problemach w obliczu których stają, a nie na szukaniu szyfru umożliwiającego odczytanie wiadomości. Energia i zapał powinny być spożytkowane na sedno sprawy, a nie na niepotrzebnie wytworzonych zawiłościach. Jeżeli ktoś tworzy schemat zarządzania wiedzą powinien wziąć pod uwagę, nie tylko to czy sam wie, o czym jest mowa, ale także czy inni będą rozumieć. To co dla jednych jest zrozumiałe dla drugiej grupy wcale takie nie jest, sztuką jest odnalezienie złotego środka, także w zarządzaniu wiedzą. Lepiej poświęcić czas na odszukanie wspólnego języka niż na odszyfrowaniu go.
- Poniższy rysunek przedstawia elementy zarządzania wiedzą, którymi są: lokalizacja wiedzy, zachowanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, rozwijanie wiedzy oraz jej pozyskiwanie. Istotna jest informacja zwrotna pomiędzy oceną wiedzy, a celami zarządzania wiedzą. Dzięki temu możliwa jest weryfikacja, czy założone cele zostały osiągnięte oraz stwierdzenie ewentualnych różnic i gdzie one powstały, co pozwoli na podjęcie działań, postawieniu nowych celów naprawczych.



Rys.1..5. Elementy zarządzania wiedzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy, pr. zbior. pod. red. A. Szalkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 53.

Lokalizowanie wiedzy – chcąc unikać powielania się wiedzy powinno się zapewnić przejrzystość jej zasobów zarówno tych wewnętrznych jak i zewnętrznych. W tym celu sporządza się tzw. mapy wiedzy, czyli informacje na temat tego, kto w danej organizacji posiada najważniejszą wiedzę na dany temat, z danego zakresu. Bez wątpienia pozwala to na efektywniejszą pracę w organizacji, nie wydłuża się czas na szukanie odpowiedniej osoby, ponieważ posiadamy informację na temat tego, gdzie taką osobę możemy znaleźć. Oprócz tego działania dotyczące lokalizowania wiedzy obejmują opis i analizę otoczenia przedsiębiorstwa w zakresie wiedzy, co, kto, gdzie wie.

Pozyskiwanie wiedzy – (mam na myśli źródła zewnętrzne) – mieszczą się tutaj kontakty z zewnętrznymi interesariuszami, włączając w to partnerów biznesowych, ale także za interesariuszy można uznać klientów, którzy są kopalnią wiedzy dla przedsiębiorstw. Od nich można pozyskać bezcenne informacje, opinie na temat oferowanych produktów i usług, co jest dla nich zaletą, a co nie, co najbardziej sobie cenią. Firmy pozyskują także wiedzę od nowozatrudnionych pracowników, którzy osiągnęli już mistrzostwo osobiste

w swojej dziedzinie. Pozyskując tego typu pracownika pozyskujemy wraz z nim zasoby cennej wiedzy.

Rozwijanie wiedzy – ten element należy rozpatrywać w ujęciu wąskim jako pozyskiwanie informacji. W odpowiedni sposób pozyskiwane informacje, z celnych źródeł, wykorzystane odpowiedni sposób przez kompetentne osoby ulegną zamianie na cenną wiedzę dla danej organizacji. Nie sztuką jest pozyskiwać informacje, sztuką jest pozyskać przydatne informacje w danej dziedzinie, w celu poszukania odpowiedzi na nurtujące pytania. W ujęciu szerszym rozwijanie wiedzy oznacza projektowanie nowych produktów, czy usług, usprawnianie procesów, a także tworzenie nowych możliwości. Chcąc posiadać w swojej ofercie nowy, lepszy produkt, wiedzę należy rozwijać, jednocześnie jeżeli on się pojawi jest to sygnał dla otoczenia, iż firma się rozwija, że rozwija wiedzę, uczy się.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – wiedza jaką posiadają poszczególni pracownicy przekształca się w zasób służący całej organizacji. Pożądanym działaniem jest dzielenie się zdobytą wiedzą wśród współpracowników, w ten sposób tworzą się jej zasoby, możliwa staje się transformacja wiedzy ukrytej w jawną. Menedżerowie powinni stwarzać warunki, które będą sprzyjać tego typu zachowaniom. Jeżeli będzie panować odpowiednia atmosfera, tzn. duch zespołowy, wzajemne zaufanie, pewność o miejsce pracy, to pracownicy będą chcieli dzielić się między sobą zdobytą wiedzą, umiejętnościami. Zyskuje na tym cała organizacja, ponieważ sami w ten sposób poszerzają, doskonałą swoje kwalifikacje.

Wykorzystywanie wiedzy – posiadana wiedza to możliwość działania, dlatego ważne jest wykorzystywanie posiadanych zasobów wiedzy zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych. Determinantą wykorzystywania wiedzy jest jej przydatność, dlatego niezwykle istotne jest selekcionowanie wiedzy, umiejętność oddzielenia tej przydatnej od bezużytecznej, oczywiście te czynności muszą podejmować osoby kompetentne, nie można takiego zadania, bardzo odpowiedzialnego powierzyć laikowi. Pracownicy bezwzględnie powinni posiadać informacje na temat tego, gdzie jest.

Kompleksowe zarządzanie wiedzą wymaga nałożenia na podstawowe procesy dwóch elementów, a mianowicie celów zarządzania i oceny wiedzy. Ważne jest bowiem, by kierunek podejmowanych działań był wyznaczany świadomie, pod wpływem przyjętych założeń, planów i zadań. Niestety, brak precyzyjnych metod i narzędzi pomiarowych utrudnia kompleksową ewaluację posiadanych przez organizację zasobów wiedzy. Tymczasem w optymalnych warunkach szacowanie wartości zasobów wiedzy opiera się na ukazaniu

zmian, jakie zaszły w tych zasobach, a także odniesieniu tych zmian do założonych celów zarządzania wiedzą.¹⁷

Zarządzanie wiedzą nie jest obce organizacjom publicznym. Reforma ustrojowa, a także administracyjna państwa, zmieniając kompetencje samorządu terytorialnego oraz wymuszając wzrost efektywności funkcjonowania podstawowych jednostek samorządowych (decentralizacja uprawnień przy ograniczonych środkach finansowych), spowodowała konieczność szczegółowej identyfikacji poszczególnych elementów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych.¹⁸ Zatem zarządzanie wiedzą nie jest tylko domeną organizacji komercyjnych, nastawionych na zysk. Chociaż obecnie, mówiąc o organizacjach publicznych nie można powiedzieć, że nie są nastawione na zyski, wręcz przeciwnie, przykładem czego jest walka o środki z Unii Europejskiej i zatrudnianie do tego celu najlepszych specjalistów.

Wiedza jest najcenniejszym zasobem strategicznym, pomimo tego, iż nie jest materialna, nie można jej dotknąć, zobaczyć, ale widać jej efekty. Wszechobecna konkurencja, walka o pozyskiwanie klienta, waga czasu wymagają od firm racjonalności, zatem pojawia się konieczność zarządzania tym niematerialnym zasobem, a co za tym idzie pozyskiwanie go, kreowanie i rozpowszechnianie.

1.4. Cele zarządzania wiedzą

Coraz nowsze rozwiązania technologiczne są powodem tego, iż wiedza szybko traci swoje znaczenie. Dzisiaj może być bardzo ważna i nowoczesna, a jutro może już tracić rangę w danym temacie. Przedsiębiorstwa chcąc utrzymać swoją pozycję są wręcz zmuszone do opracowania strategii związanej z rozwojem określonych obszarów, dzięki którym zyskują przewagę, są kluczowymi czynnikami sukcesu. Właśnie to jest głównym celem zarządzania wiedzą.

Chcąc dobrze sformułować cel, koniecznym staje się poznanie jego elementów, którymi są:

- przedmiot celu – czyli określenie co chcemy zdobyć, np. kontrakt,
- konieczne cechy, umiejętności – czyli co musimy posiadać chcąc osiągnąć postawiony cel, np. władanie językiem obcym,
- metoda pomiarowa – czyli w jaki sposób zdiagnozujemy, czy rzeczywiście posiadamy określone umiejętności, np. test,

¹⁷ Red. A. Szałkowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 54.

¹⁸ Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej,

<http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/9/id/141>, (data odczytu: 12.01.2012 r.).

- wymagany wynik – czyli ustalenie pułapu jaki musimy zdobyć, by móc stwierdzić, że posiadamy określone umiejętności, np. liczba punktów,
- termin osiągnięcia – czyli konkretna data,
- osoba odpowiedzialna – czyli wyznaczenie osoby, która ostatecznie ponosi odpowiedzialność za zdobycie celu, np. przedstawiciel.

Cele mogą mieć wymiar zarówno jakościowy jak i ilościowy, w zależności od tego, jakie miary zostaną użyte przy ich interpretacji. Np. zysk określony w liczbach oznacza wymiar ilościowy, a poprawa reputacji firmy oznacza wymiar jakościowy.

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania jest formułowanie celów, jednoznaczne z wyznaczeniem kierunku kluczowych dla firmy procesów. (...) Cele organizacji wyznaczają kierunek wszystkich jej działań poprzez wpływ na postawę pracowników.¹⁹ Tak jak organizacja planuje zarządzanie, tak do tych planów powinna także włączyć kolejny punkt: wiedzę. Oczywiście całość musi być ze sobą kompatybilna i dopasowana do siebie. Plany związane z wiedzą powinny współgrać z całą organizacją, która w dalszym ciągu tworzy jedność. Bardzo ważna jest kultura organizacyjna, która jest unikatowa, niepowtarzalna, jedyna, wyjątkowa i wreszcie kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych.²⁰ O ile wiele zasad można narzucić odgórnie, tak nie można od razu narzucić zmiany mentalności. Pracownicy świadomi tego z czym pracują, dla czego pracują utożsamiają się z organizacją, starają się jak najlepiej realizować swoje zadania, a tym samym realizować cele całego przedsiębiorstwa. Uważam, iż stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej i zrozumienie jej przez pracowników jest cokołem zarządzania wiedzą. Chcąc realizować cele musimy mieć dla nich opracie.

Jednym z celów zarządzania wiedzą jest zdobycie zaufania pracowników, muszą mieć świadomość, iż nawet popełnienie błędu nie jest czymś strasznym, pozwoli to wzbudzić kreatywność, a co za tym idzie myślenie innowacyjne, eksperymenty, dzięki którym możliwy jest dalszy rozwój organizacji. Kolejnym celem zarządzania wiedzą jest promowanie idei zdobywania nowych zasobów wiedzy, a także dzielenie się nią. Konieczny jest tutaj odpowiedni system motywacyjny, zachęcający pracowników do tego typu działań, uwzględniający zarówno formę materialną (pieniądze) jak i niematerialną (np. uznanie).

Kolejnym celem zarządzania wiedzą jest wdrażanie koncepcji z tego zakresu. Wiele pomysłów jest dyskwalifikowanych na samym początku, zanim zostaną w ogóle poznane ich

¹⁹G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 52.

²⁰ R. Borowiecki, M. Kwieciński, Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004, s. 328.

efekty. Pomimo analiz kompetencji jakie przeprowadzają firmy, tylko niewielki odsetek z nich jest w stanie wyciągnąć wnioski, a w dalszej kolejności wykorzystać w pracy. Nie chcąc powielać tego schematu należy ustalić procedury, czynności pozwalające na monitorowanie stanu wiedzy w trakcie tworzenia, nie tylko pojedynczych pracowników, ale także w szerszym zakresie. Kluczowym celem jest zdobywanie ukrytych informacji, czyli tych w głowach ekspertów oraz umiejętności i przetwarzanie ich w taki sposób, by były one zrozumiałe, a co za tym idzie przydatne dla pozostałych członków organizacji. Najczęściej jednak firmy koncentrują się na wiedzy jawnej, dostępnej, toteż głównym celem zarządzania wiedzą staje się jej przechowywanie, a wcześniej oczywiście zdobycie tego typu wiedzy.

Formułowanie celów zarządzania wiedzą napotyka oczywiście trudności. Pierwszą z nich jest odnalezienie wspólnego, zrozumiałego języka. Brak spójnej terminologii, co jest wynikiem nowości tej dziedziny, sprawia, iż trudno jest formułować jasne i dokładne cele, zatem należy najpierw ustalić podstawowe terminy, jak będą rozumiane i odczytywane. Kolejnym problemem jest brak odpowiednich narzędzi do formułowania celów, zwłaszcza na poziomie operacyjnym, gdzie zostają przydzielane konkretne zadania. Deficyty w terminologii jak i w narzędziach rodzą kolejny problem jakim jest ograniczona możliwość pomiaru. Pomimo otwartości na nowość, czego wynikiem jest rozwój zarządzania wiedzą i rosnące jego znaczenie pojawia się niechęć co do nowych koncepcji określana mianem ociężałości operacyjnej. W tym miejscu zadanie polega na znoszeniu barier hamujących innowacyjność. Problem pojawia się także w fazie kontroli ze względu na niematerialność tego zasobu, dlatego też wskazana jest ostrożność w działaniu i umiejętność dostosowania zadań do możliwości przedsiębiorstwa.

Badania dotyczące zarządzania wiedzą w Polsce zostały przeprowadzone przez Bernard Brunhes Polska. Objęły 20 przedsiębiorstw z różnych sektorów, mianowicie: energetyka, informatyka, handel, telekomunikacja. Wyniki badania dowodzą, że zarządzanie wiedzą, jako proces obejmujący swoim zasięgiem całość organizacji, opiera się na dwóch fundamentach. Po pierwsze kultura firmy powinna pobudzać współpracę /wspomniałem o tym mówiąc o celach zarządzania wiedzą/ i innowacyjność oraz umożliwiać zastosowanie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, motywujących pracowników do aktywnego procesu dzielenia się wiedzą. (...) Drugim filarem jest istnienie rozwiązań umożliwiających przekaz wiedzy, takich jak np. cykliczne spotkania menedżerów, czy system zarządzania informacją, dostępny pracownikom poprzez intranet.²¹ Chcąc, aby system

²¹ Jak polskie firmy zarządzają wiedzą, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/169>, (data odczytu: 12.01.2012 r.).

poprawnie funkcjonował należy skupić się na fundamentach, żeby był stabilny i na nim budować dalsze elementy konstrukcji. Pomimo, iż może to być najtrudniejszym elementem nie można go pominąć, ponieważ dalsze wysiłki mogą okazać się daremne. Cele zarządzania wiedzą pełnią tę samą funkcję co wszystkie inne cele – mają być podstawą podejmowania decyzji, koordynowania działań, motywowania pracowników i monitorowania przebiegu działalności.²²

Zarządzanie wiedzą może przynieść organizacji wymierne korzyści. Opierając się na wynikach badań przeprowadzonych w Górażdże Cement/HeidelbergCementGroup (Górażdże Cement S. A. wchodzi w skład międzynarodowego koncernu HeidelbergCement, który jest światowym liderem w produkcji materiałów budowlanych), do najważniejszych oczekiwanych korzyści zostały zaliczone: pełniejsze wykorzystanie wiedzy pracowników, integrację i rozwój pracowników, lepsze reakcje na zmiany zachodzące w rynku i otoczeniu, a także poprawa komunikacji wewnętrznej. Uważam, iż te możliwości powinny przekonać kierownictwo przedsiębiorstw to zainwestowania w sprawne zarządzanie wiedzą, a wyżej wymienione cele staną się łakomym kąskiem do zdobycia w dziedzinie przedsiębiorczości.

1.5. Zarządzanie wiedzą, znaczenie wiedzy w organizacji

Chcąc skupić się na znaczeniu wiedzy w organizacji przybliżę definicję samego zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą sprowadza się do systematycznego tworzenia, upowrzedniania i wykorzystywania jej w organizacji. (...)Podobnie uważa A. Jashapara, który pisze, że zarządzanie wiedzą to proces efektywnego uczenia, kojarzony z poszukiwaniem, wykorzystaniem i dzieleniem ludzkiej wiedzy (ukrytej i jawnej), przy wykorzystaniu odpowiedniej technologii i czynników kulturowych w celu polepszenia kapitału intelektualnego organizacji i wyników jej funkcjonowania. (...) zgodnie z innądefinicją, zarządzanie wiedzą to zespół działań zmierzających do nadania kierunku i formy procesom zachodzącym w zasobach wiedzy organizacji.²³

Ze względu na procesowy charakter zarządzania wiedzą wyróżniamy następujące etapy:

- identyfikacja strategicznej potrzeby dla określonej wiedzy,
- identyfikacja luki wiedzy, czyli ilościowej i jakościowej różnicy pomiędzy wiedzą potrzebną i dostępną w organizacji,

²² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 76.

²³ Red. A. Szałkowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 52-53.

- redukcja luki wiedzy poprzez: pozbycie się wiedzy przestarzałej, wytworzenie wiedzy nowej, udoskonalenie wiedzy istniejącej, pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz organizacji,
- rozpowszechnianie i zastosowanie wiedzy dostępnej.²⁴

Zauważmy, iż zarządzanie wiedzą zyskało popularność dopiero kilka lat temu, zatem jest to nowa dziedzina zarządzania. Zainteresowanie tą sferą jest wzmorzone ze względu na szybkie tempo starzenia się wiedzy. Mówimy tutaj zaledwie o kilkuletnich odstępach czasowych. To co było nowością pięć lat temu, dzisiaj w niejednej dziedzinie jest wiadomością zupełnie bezużyteczną, nie chodzi tylko o sektory gospodarki zajmującymi się wysokimi technologiami. W wielu obszarach konieczne jest ciągłe doskonalenie i poszerzanie swoich umiejętności oraz wiedzy. Cały czas w wielu branżach pojawiają się nowe urządzenia ułatwiające pracę, w której chcąc się utrzymać po prostu trzeba znać ich obsługę i zastosowanie, zarówno jeżeli chodzi o sektor prywatny jak i publiczny, oprócz urządzeń technicznych pracownik musi znać na bieżąco przepisy, ustawy, które go obowiązują i wg których musi działać. Nieznajomość pewnych kwestii może okazać się zupełnie zębne. Powodem, dla którego ciągle rośnie zainteresowanie zarządzaniem wiedzą jest także powiązanie faktu posiadania określonych umiejętności ze zdolnością do wdrażania zmian i innowacji. Innowacja jest przecież nieszablonową aplikacją wiedzy i jednocześnie źródłem dalszych zmian. Te z kolei wymagają nabycia nowych umiejętności i pętla się zamyka.²⁵ Bez sprawnego zarządzania wiedzą firma nie jest zdolna do tworzenia innowacji, a co za tym idzie do wprowadzania zmian, które w ówczesnych czasach są koniecznością. Zarządzanie wiedzą nie dotyczy tylko organizacji komercyjnych, przejawia się także w sektorze publicznym. Owszem w dalszym ciągu mamy do czynienia z biurokracją, ale niektóre urzędy wychodzą naprzeciw petentom, oferując usługi zgodne z ich oczekiwaniami. Oczywiście wiąże się to z koniecznością stałego dokształcania się pracowników, delegowania uprawnień.

Pomimo tak rosnącego zainteresowania zarządzaniem wiedzą pojawiają się problemy z jej zastosowaniem. Przedsiębiorstwa zdają sobie z jej wagi, ale mają trudności z rzeczywistym ujęciem, zdefiniowaniem uważając ją jako coś policzalnego i oczywistego. Skupiają się na jej magazynowaniu i uznaniu za swoją własność zakładając, iż raz zdobyta będzie stosowana w sposób właściwy i efektywny. Niejednokrotnie to założenie okazuje się być hipotetyczne. Jako przykład potwierdzający posłużę się wynikami badań jakie w 1997

²⁴J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i..., op. cit., s. 27.

²⁵P. Bochniarz, K. Gugala, Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie, wyd. Poltext, Warszawa 2005, s. 81.

roku zostały przeprowadzone przez firmę Ernst & Young na 431 przedsiębiorstwach. Wynika z nich, iż organizacje inwestują głównie w „przechowanie wiedzy” tj. intranety, czy sieci umożliwiające kontaktowanie się ze sobą, tworzenie składnic wiedzy, natomiast zabrakło wykorzystywania tychże składnic wiedzy w wytwarzanych przez nich produktach i usługach. W tym przypadku wiedza została potraktowana jako surowiec materialny. Te dysproporcje pomiędzy składami wiedzy, a rzeczywistym ich wykorzystaniem jest wynikiem braku informacji wśród menedżerów i informatyków na temat wykorzystania wiedzy przez zatrudnionych. Systemy zarządzania wiedzą rzadko skupiają się na tym, iż jest ona przekazywana z ust do ust, pracownicy zdobywają ją przyglądając się w pracy sobie nawzajem. Tak naprawdę bardzo dużo wiedzy jest zdobywanej w sposób nieformalny, a zarządzanie wiedzą koncentruje się głównie na wiedzy jawnej, skodyfikowanej w różnorodnej formie. Rozwiązywanie problemu za pomocą technologii rzadko przynosi dobre rezultaty. (...) Czytając sprawozdania czy oglądając prezentacje, nie jesteśmy w stanie poznać niuansów dotyczących metod pracy: informacji o niepowodzeniach, o zadaniach, które były ciekawe lub nudne, a także o osobach służących pomocą albo utrudniających pracę.²⁶ Z badań przeprowadzonych przez w/w przedsiębiorstwo wynika, iż firmy mają znaczne problemy w wewnętrznym przekazywaniu wiedzy. Należy zatem odpowiedzieć sobie na pytanie jak zarządzać wiedzą, którą posiadają pracownicy w swoich umysłach, a jednocześnie nie zagubić się w koncentracji na procedurach.

Literatura podaje, iż zarządzanie wiedzą może przyjąć trzy formy:

1) przetwarzanie wiedzy osobistej w wiedzę organizacyjną – znajdują się tutaj następujące działania formalne: po pierwsze dokumentacja najlepszych praktyk, czyli postępowania, które w określonych sytuacjach były optymalne, nie chodzi tylko o procesy wewnętrzne, ale także zewnętrzne, jak współpraca z klientami, dostawcami, czy mediami. Jeżeli określone rozwiązanie, czy postępowanie jest dobre, to powinno stanowić swego rodzaju wzorzec dla innych. Następnie kodyfikacja wiedzy, czyli zapisywanie jej w odpowiedniej formie. Kolejnym działaniem jest tworzenie wzorców dokumentów. Istnieje wiele dokumentów, pism, które są szablonowe, wykorzystywane wielokrotnie, dlatego bardzo pomocny jest wzorzec, ponieważ ułatwia o wiele prace w ten sposób, że nie ma potrzeby tworzenia od nowa całego dokumentu, lecz jest możliwość posłużenia się wzorem, co pozwoli zaoszczędzić czas. Kolejnym działaniem jest tworzenie i monitorowanie procedur i standardów postępowania. Tego typu zabieg zapobiega chaosowi, jeżeli są ustalone pewne

²⁶ J. Pfeffer, R. I. Sutton, przekł. I. Podsiadło, Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

standardy pracownicy wiedzą w jaki sposób mają pracować, pojawia się mniej kwestii spornych, pozwala to także zaoszczędzić czas, ponieważ w określonych sytuacjach jest jasność postępowania. Uważam, że szczególnie ważne jest to dla nowoprzyjętych pracowników. Oczywiście tego typu standardy i procedury powinny być monitorowane, po to by móc ewentualnie wprowadzać innowacje ułatwiające pracę i przystosowanie do np. zmieniających się warunków pracy. Ostatnim elementem są szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Osoba posiadająca wiedzę specjalistyczną z danego zakresu przekazuje ją innym, co przynosi korzyści dla całej organizacji, ponieważ więcej osób posiada określone zasoby wiedzy, a co za tym idzie działania mogą być podzielone na większe grono pracowników, przez co obciążeni zostają ci nieliczni, poza tym możliwe jest zwiększenie produktywności, a także efekt synergii.

2) Przetwarzanie wiedzy organizacyjnej na osobistą – znajdują się tutaj następujące działania formalne: szkolenia w zakresie najlepszych praktyk, odbywają się w organizacjach w celu przekazywania pracownikom to co organizacja ma najlepsze, to co wypracowała przez dłuższy okres czasu. Tego typu szkolenia pozwalają na zdobycie wiedzy organizacyjnej, a co za tym idzie na działania dla niej optymalne. Kolejnym działaniem jest udostępnianie zgromadzonej wiedzy w postaci baz danych, internetu, czy portali wewnątrzfirmowych. Osoba mająca możliwość dostępu do tego typu wiedzy, a tym samym do jej posiadania zdobywa ją, poszerza swoje wiadomości, ułatwia jej to funkcjonowanie w organizacji, podejmowanie określonych działań, decyzji, może zdobywać i pogłębiać wiedzę na temat przedsiębiorstwa, w którym pracuje, co z pewnością przyniesie pozytywny oddźwięk w funkcjonowaniu. Oczywiście dostęp do konkretnych baz danych nie powinien być przypadkowy, należy pilnować, by nie dostały się one w niepowołane ręce, ponieważ zamiast przynieść korzyść dla przedsiębiorstwa poprzez poszerzenie wiedzy wśród pracowników, może spowodować, iż poniesie straty dzięki „pseudopracownikom.” Ostatnim działaniem jest zapoznanie się pracowników z kodeksem dobrych praktyk, obowiązującymi wzorami dokumentów oraz procedurami oraz standardami. Jest to wręcz konieczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji i każdy pracownik powinien stosować się do tego typu zasad wypracowanych przez firmę, gdyż to pozwoli uniknąć wielu nieporozumień i chaosu, ponad to pozwoli zaoszczędzić czas. Jeżeli coś można ujednoclić, a jednocześnie firma na tym zyskuje powinno być stosowane. W każdym przedsiębiorstwie panują pewne zasady, reguły i pracownicy powinni je znać.

3) Przetwarzanie wiedzy osobistej na osobistą, czyli tzw. transfer wiedzy pomiędzy współpracownikami – znajdują się tutaj następujące działania formalne: pierwszym z nich jest szkolenie w miejscu pracy tzw. on the job, podczas których pracownik, ekspert w danej dziedzinie, zazwyczaj jest to osoba, która może się pochwalić dosyć długim stażem w miejscu pracy szkoli, uczy pracowników nowoprzyjętych, np. pokazuje obsługę programu, przekazuje niezbędne informacje, które umożliwią wdrożenie się nowicjusza w określone zadania. Oprócz tego wymieniamy tutaj coaching oraz mentoring. Coaching odwołując się do definicji E. Parsloe i M. Wray oznacza proces, dzięki któremu możliwe staje się przyswajanie wiedzy i rozwój, a przez to doskonalenie umiejętności.²⁷ Są to specjalne relacje pomiędzy uczniem a uczącym, aby odniósł zamierzony cel, stosunki między nimi powinny być dobre. Coach „pociąga” do działania swojego ucznia, motywuje go, wyznacza cele i uświadamia możliwości osiągnięcia ich. W tym wypadku kluczem do sukcesu jest odnalezienie wspólnego języka. Natomiast mentoring jest również sposobem budowania rozwoju pracownika, polegającym na opiece nad nim w trakcie jego drogi zawodowej. Zakłada się, iż najlepiej jest, gdy mentor (opiekun) jest dwa szczeble wyżej na drabinie hierarchicznej, choć zależy to od specyfiki danej działalności, ekspert w danej dziedzinie, ale nie bezpośredni przełożony. Zakłada się także, iż różnica wieku pomiędzy mentorem, a osobą będącą pod jego opieką nie powinna być większa niż piętnaście lat, gdyż wówczas powstaje ryzyko wytworzenia się relacji rodzic – dziecko. Różnica wieku nie może być również zbyt mała, ponieważ prowadzenie przez ścieżkę zawodową mogłoby się zamienić w rywalizację. Mentoring bywa niedoceniany lub rzadko stosowany ze względu na strach pracowników przed dzieleniem się wiedzą, że zostanie ona wykorzystana przeciwko nim, zapominając o tym, iż jeżeli ja się z kimś podzielę własnymi zasobami to ktoś podzieli się ze mną. Obok działań formalnych należy wymienić działania nieformalne, które pojawiają się w każdej formie zarządzania wiedzą, są to:

- Dyskusje pomiędzy pracownikami, nieformalne spotkania, wymiana doświadczeń, firmowe listy dyskusyjne, spotkania projektowe, networking wewnątrz firmowy.
- Stworzenie systemu wynagrodzeń i ocen wspierającego transfer i przetwarzanie wiedzy.
- Promowanie kultury organizacyjnej promującej dzielenie się wiedzą.²⁸

²⁷ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 74.

²⁸ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar...*, op. cit., s. 85.

Łatwo zauważyć, że znaczenie wiedzy jest bardzo duże, przemawia za tym fakt, iż większe korzyści przynoszą w ówczesnych czasach inwestycje w aktywa niematerialne niż w materialne. Teoretycy zarządzania są zdania, iż wartość kapitału intelektualnego firm przewyższa nawet kilkakrotnie wartość aktywów. Kolejnym dowodem na znaczenie rosnące znaczenie wiedzy jest fakt wzrostu udziału sektorów gospodarki bazujących na wiedzy w tworzeniu PKB, zatem przestają wieść prym sektory, których główną działalnością jest praca fizyczna. Następnym dowodem na znaczenie wiedzy jest próba wyceny aktywów intelektualnych. Choć próba wyceny wiedzy może wydawać się dosyć absurdalna, to pojawił się raport na ten temat, jednym z pierwszych przedsiębiorstw, które się na to zdecydowało była szwedzka Skandia. Jeżeli firmom zależy na ustaleniu wartości kapitału intelektualnego to jest to dowodem na to, iż odgrywa on istotną rolę w jej działalności. Pojawiają się także stanowiska pracy dla specjalistów zarządzania wiedzą.

W związku z tym, iż zarządzanie wiedzą, a dokładnie jego jakość w dużej mierze zależy od menedżerów, a przedmiotem badań są m. in. organizacje non profit wymienię cechy jakimi powinien charakteryzować się innowacyjny menedżer tego typu organizacji. Są to:

- zdolności organizacyjne,
- wiarygodność w realizacji zadań (wytrwałość),
- operatywność i umiejętność pozyskiwania środków na funkcjonowanie organizacji,
- zdolności do motywowania pracowników do kreatywnych rozwiązań,
- zdolność i umiejętność od bycia pionierem,
- odwaga w kreowaniu nowych pomysłów – umiejętność wykorzystywania i zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji.²⁹

Jak wynika z powyższego opisu kreatywność i dążenie do pierwszeństwa nie są tylko domeną organizacji komercyjnych. W tym momencie także organizacje non profit wykazują się tymi cechami, uważam, iż główną tego przyczyną jest m. in. możliwość pozyskiwania środków z Unii Europejskiej na realizację różnorodnych projektów systemowych i dofinansowanie działalności.

Skuteczne wdrożenie systemu zarządzania wiedzą przynosi organizacjom wymierne korzyści, m. in. efektywność spowodowana zminimalizowaniem czasu pracy, a także skrócenie procesu decyzyjnego, co pozwala na szybsze działanie. Oprócz tego pozbycie się efektu tzw. „wywarzania otwartych drzwi”, tzn. nie ma konieczności rozwiązywania po raz wtóry tej samej kwestii, szukania odpowiedzi na to samo pytanie po raz n-ty. W efekcie

²⁹ M. Jabłoński, Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny, Oficyna wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 78.

przynosi to zaoszczędzony czas oraz energię. W otoczeniu natomiast, posiadając wiedzę o klientach można w szybszy sposób reagować na ich oczekiwania, efektem czego są zwiększone zyski przedsiębiorstwa, ponieważ został dostarczony produkt bądź usługa oczekiwany na rynku i wyprzedzenie konkurencji. Zarządzanie wiedzą to także stwarzanie warunków sprzyjających dzieleniu się nią, jeżeli owe powstają powodują rozwój kompetencji pracowników, co oczywiście pozytywnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji. Jeżeli pracownicy nie będą napotykać utrudnień w tej kwestii będą dążyć do samodoskonalenia się, a zatem nie robić tylko „co do nich należy”, ale wykraczać poza ten obszar, partycypować, posiadać wiedzę z poszerzonego zakresu, co może dać przedsiębiorstwu nowe możliwości i otworzyć szersze wrota na działalność innowacyjną i rozwojową.

W przypadku zarządzania wiedzą możemy jedynie korzystać z rad bardziej doświadczonych partnerów biznesowych, pamiętając jednak, że główny ciężar budowania odmiennej od dotychczasowej filozofii rozwoju organizacji spoczywa na nas samych.³⁰

³⁰ R. Borowiecki, M. Kwieciński, Informacja ..., op. cit., s. 330.

ROZDZIAŁ 2

Bariery zarządzania wiedzą w organizacji

2.1. Istota występowania barier zarządzania wiedzą

Zarządzanie nie jest wytworem gospodarki XXI wieku. Związki pomiędzy jego sprawnością, a efektami odkryto już setki lat temu. Przykładem są chociażby czternastowieczne Chiny, które zostały opanowane przez Mongołów, pierwszy raz w historii tego państwa obowiązywały obce rządy. Dynastia mongolska, po zaadaptowaniu się do lokalnych warunków i stworzeniu sprawnej administracji (...) rządziła później krajem przez wiele lat.³¹ Mówiąc o zasobach wiedzy także nie możemy odnosić się tylko do czasów obecnych, ponieważ również miało to miejsce wiele wieków wcześniej. Oczywiście wówczas wiedza zostawała zdobywana w o wiele wolniejszy sposób. Informacje na temat odrębnych kultur przybywały do Europy za pośrednictwem kupców. Oczywiście zauważamy niesamowite różnice na przestrzeni wieków, dzisiaj wydające się nie do zaakceptowania. Jest poza sferą naszej wyobraźni, jak w tak wolny sposób możemy zdobywać, poszerzać wiedzę, bez możliwości korzystania z zasobów stron WWW, czy chociażby telefonu. Obecnie w dobie Internetu takie formy wydają się nie do pojęcia. Dzisiaj pomimo wszelkiego rodzaju możliwości łączności, gromadzenia i przechowywania zasobów wiedzy i tak mówi się o licznych barierach. Pojawiają się ówczas, zatem jak radzono sobie z nimi wieki temu, chociaż niezaprzeczalnie mogły się one różnić? Obecna gospodarka rozwija się bardzo szybko, mogłoby się wydawać, że nawet jeżeli coś jest gotowe już, to może być zbyt późno. Współczesne gospodarki ewoluują w kierunku tzw. gospodarek wiedzy, gdzie wiedza staje się szczególnie istotną kategorią zasobów przedsiębiorstwa. Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa.³² Jest obecnie najistotniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej, zarówno na rynku krajowym jak i arenie międzynarodowej. W związku z widoczną przewagą zasobów wiedzy nad zasobami

³¹ K. Piech, Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa, Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa 2009, s. 5.
http://www.instytut.info/images/stories/ksiazki/wiedza_i_innowacje/book.pdf, data odczytu: 09.03.2012 r.

³² P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, Polska Agencja rozwoju przedsiębiorczości, Warszawa 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9516.pdf>, data odczytu: 07.03.2012 r.

materialnymi należy zwrócić na nie szczególną uwagę. Przede wszystkim pojawiają się rozliczne bariery w zarządzaniu wiedzą na różnorodnym tle, psychologicznym, ekonomicznym, czy finansowym, a nawet politycznym. Dlaczego bariery tego typu występują i co nimi jest? Uważam, iż barierami w zarządzaniu wiedzą można nazwać czynniki, które utrzymują bądź podnoszą opór do jego sprawnego funkcjonowania, są nimi przeszkody utrudniające zarządzanie wiedzą, zarówno jeżeli chodzi o zdobywanie wiedzy, jej utrzymywanie jak i pozyskiwanie, tworzenie innowacji. Występują ze względu na zbyt małą motywację pracowników do pożądanego działania, ze względu na ich obawy do nadchodzących zmian, z czym będą się one wiązały. Powstające bariery związane są także z zakorzenioną mentalnością wielu pracowników, którzy uważają, że jeżeli zdradzą to co wiedzą, może to zostać wykorzystane przeciwko nim, uszczupli to ich zasoby, nie biorąc pod uwagę możliwości zdobywania nowych zasobów poprzez wzajemne dzielenie się nimi. Problem tkwi w kulturach organizacyjnych, to że praktykowane są tego typu podejścia w dużej mierze od nich zależy. Jeżeli pracownik danej organizacji odczuwa tego typu lęki, muszą być one czymś uzasadnione, albo subiektywnymi odczuciami, albo sytuacją w firmie, tym jak się ją „czuje”. Konkludując zarówno jeden jak i drugi przypadek ma swoje źródła w kulturze organizacyjnej. Jeżeli jest nastawiona na indywidualizm, to trudno się spodziewać, by pracownicy chcieli ze sobą współpracować pod kątem wiedzy, a co za tym idzie pojawia się problem z zarządzaniem nią, dlatego też należy stworzyć przyjazne warunki. Chcąc sprawnie zarządzać wiedzą, mam tutaj na myśli utworzenie programów, które pozwolą na jej segregowanie, wyłapywanie istotnych informacji i zapobieganie powielaniu zasobów, łatwy dostęp pracowników do tych zasobów i do osób, które je posiadają, poprzez wykreowanie map wiedzy, oprócz tego zasadne jest posiadanie odpowiednich narzędzi do pomiarów efektów, najpierw powinniśmy utworzyć warunki sprzyjające jej pomnażaniu.

Z własnego doświadczenia wiemy, iż jeżeli wykonujemy jakąś czynność, nawet bardzo prozaiczną, ile więcej czasu nam potrzeba na doprowadzenie jej do końca jeżeli pojawiają się trudności, nieoczekiwany obrót zdarzeń, a co dopiero w tak dynamicznie rozwijającej się dziedzinie, której główny zasób jest obecnie najbardziej łakomym kąskiem dla konkurencji i na nim opiera się współczesna gospodarka. Pomimo tego, iż każdy kraj, każda kultura, każda organizacja mają swoją specyfikę, to część barier wydaje się być uniwersalna. W wielu miejscach pojawiają się takie same problemy, choć może różnić się stopień ich nasilenia. Zależne są od uwarunkowań politycznych, obowiązujących przepisów, stabilizacji danego kraju, stabilności sektora, czy rodzaju prowadzonej działalności.

W dalszej części rozdziału omówię rozliczne bariery w zarządzaniu wiedzą, ich przyczyny, skutki oraz możliwe działania naprawcze, zapobiegające negatywnym efektom, w ten sposób chcąc ukazać niebagatelny problem z jakim borykają się organizacje zarówno rodzime jak i funkcjonujące za granicą, zarówno te komercyjne nastawione na zyski jak i non profit.

2.2. Rodzaje barier w zarządzaniu wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest względnie nową dziedziną, która napotyka opory wśród pracowników przedsiębiorstw, w których jest wdrażana. Dlaczego tak się dzieje? W tym miejscu podejmę próbę poszukania odpowiedzi na to pytanie.

P. Markowski i Tomczak przeprowadzili badania, dzięki którym zidentyfikowali bariery przeszkadzające we właściwym funkcjonowaniu systemu zarządzania wiedzą. Ich wyniki zostały ukazane na poniższym rysunku.



Rysunek 2.6. Bariery w zarządzaniu wiedzą. Źródło: Bariery i problemy związane z zarządzaniem wiedzą, <http://www.webportals.wortale.net/33-Bariery-i-problemy-zwiazane-z-zarzadzaniem-wiedza.html>, data odczytu: 12.01.2012 r.

Z powyższego rysunku możemy wyczytać, iż najistotniejszą barierą jest niewłaściwy system wynagrodzenia w dziedzinie wyszukiwania wiedzy i dzielenia się nią. Problem ten pojawia

się w 75% badanych przedsiębiorstwach, takim samym wynikiem może „poszczycić” się zbyt mała motywacja ze strony przełożonych do dzielenia się wiedzą. Bardzo istotną barierą także występującą w przeważającej liczbie jest brak czasu na przekazywanie swojej wiedzy. Kolejnym znaczącym problemem jest niewiedza pracowników na temat tego, kto posiada wiedzę, która mogłaby być im pomocna. Brak odpowiednich map wiedzy, czy po prostu brak sprawnego przepływu informacji. Bariery, która pojawiła się w 50% badanych firmach jest tzw. „efekt silosów”, tzn. komunikacja tylko w obrębie danego działu. Działy są od siebie odcięte, przez co rodzi się problem także komunikacyjny, a co za tym idzie cała gama pozostałych. Działy nie pracują tylko każdy sobie, lecz dla efektu całego przedsiębiorstwa, zatem w celu uzyskania jak najlepszych wyników powinny się ze sobą porozumiewać, ponieważ informacje z jednego działu mogą być niezbędne do optymalnego funkcjonowania innych. Problemem jest także kultura firmy polegająca na nagradzaniu wiedzy jednostki i jej osiągnięć, zamiast skupienia się na dzieleniu się doświadczeniami. To jak funkcjonuje kultura organizacyjna ma wpływ na zachowanie wszystkich pracowników, którzy się do niej dostosowują. Dotyczy to zarówno obecnych jak i nowych pracowników, którzy chcąc być zaakceptowani powinni w pewnym stopniu dostosować się do niej. Pojawia się także bariera finansowa, polegająca na ograniczonych środkach na wdrażanie nowych rozwiązań, dotknęła ponad 40% badanych przedsiębiorstw. Bariera, która pojawiła się w niemal 1/3 firm to także nieprzyjazny dla pracowników system IT. Braki udogodnień w tym zakresie, jak stwierdzono także mają znaczenie w sprawnym zarządzaniu wiedzą. Kolejną przeszkodą okazała się być niewiedza pracowników na temat tego, że ich wiedza mogłaby się przydać komuś innemu, pojawiła się w 1/4 badanych firm. Bariery występującymi najrzadziej, bo w 6% badanych przedsiębiorstwach były: niechęć do wyróżniających się pracowników, czyli kultura tzw. „równania żywopłotu”; niechęć do stosowania rozwiązań powstałych gdzie indziej, syndrom, tzw. „niewynalezione tutaj” oraz niewystarczające szkolenia pracowników w zakresie IT. Podsumowując wymienione bariery zauważamy, iż największe z nich powstają w wyniku niewystarczającej motywacji, gdyby była ona zadowalająca z pewnością największe z nich mogłyby zniknąć, bądź ulec znaczącemu zmniejszeniu. Należy pamiętać, że jeżeli chcemy by system zarządzania wiedzą funkcjonował sprawnie należy ku temu stworzyć odpowiednie warunki nie tylko w kwestii przedmiotowego wyposażenia miejsca pracy.

Literatura wyróżnia następujące bariery w zarządzaniu wiedzą:³³

³³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, przeł. K. Wacowska, Zarządzanie wiedzą w..., op. cit., s. 145-147.

- **niechęć wobec innowacji** – innowacje wprowadzają zamieszanie pomiędzy tym co było, a tym co jest, tym co może być. Zawsze przynoszą zmiany, wymagają odejścia od dotychczasowych rozwiązań, przyzwyczajień, wzorców. Trzeba się uczyć na nowo. Jest to trudne zwłaszcza w sytuacjach, gdy dany schemat był stosowany przez lata. Innowacje budzą obawy, ponieważ tak na prawdę nie można przewidzieć na 100% ich efektów, nie wiadomo, czy zostanie osiągnięty zamierzony cel, a należy odejść od wyuczonych sposobów postępowania, zaangażować siły i energię, ale również czas w coś, co poniekąd jest niewiadomą. Najbardziej zagrożeni mogą czuć się ci, którzy do tej pory byli liderami, mieli wysoką pozycję w firmie, czy zespole. W momencie wprowadzania zmian, jakimi są innowacje, zachodzi prawdopodobieństwo zmiany układu sił. Na czołową pozycję wychodzą ci, którzy najwcześniej opanują nowości, najlepiej sobie je przyswoją, co nie zawsze oznacza, że będą to te same osoby, które były na czele przed wprowadzaniem nowości. Bariery nie są tylko pracownicy, mogą ją tworzyć także produkty, które w jakiś sposób nie pasują do dotychczasowej oferty, problemem może być także system prawny i polityczny danego kraju, który poprzez obwarowania w przepisach może wręcz uniemożliwić określone działania. Opór wobec zmian, wobec innowacji wydaje się być zrozumiały, ponieważ niesie za sobą niepewność.

- **planowanie a samorzutne powstawanie innowacji** – trudno jest zaplanować innowacje. Nie da się zmusić pracownika, aby w tym momencie wymyślił coś genialnego, coś co zrewolucjonizuje dany biznes. Oczywiście różnego rodzaju nagrody są motywatorami do działania, owszem zachęcą do większego zaangażowania się w pracę, do szukania nowych, lepszych rozwiązań, ale nie sprawiają, że już nastąpi zwrot o 180°. Nawet zwiększenie budżetu na badania i rozwój nie zapewni cudownych rozwiązań. Oczywiście daje większe pole manewru, dostęp do nowocześniejszych technologii, ale sam fakt nie przyniesie sukcesu. Między czynnym, świadomym i ukierunkowanym na określony cel rozwijaniem zasobów wiedzy, a pojawieniem się nowych kompetencji w wyniku szczęśliwego trafu istnieje znaczna różnica. Proces, w wyniku którego powstaje nowa wiedza, jest niezwykle trudno opisać, a tym bardziej trudno go kontrolować – jest to w dużym stopniu proces samorzutny.³⁴ Specjaliści powinni posiadać umiejętność dostrzegania wśród pracowników obszary, które mogą wygenerować powstawanie wiedzy, oprócz tego powinno się tworzyć warunki sprzyjające temu, przede wszystkim kultura organizacyjna, o której pisałem w pierwszym rozdziale, powinna zachęcać do podejmowania działań w zakresie tworzenia innowacji.

³⁴ Tamże, s. 145.

Ważne jest, by pojedyncze jednostki jak i całe zespoły, czy działy otrzymały możliwość pracy w atmosferze sprzyjającej tworzeniu nowych zasobów wiedzy. Podsumowując, przede wszystkim organizacja powinna tworzyć warunki do tworzenia wiedzy, wówczas pracownicy będą chętniej podejmować działanie, ale bardzo trudno jest zaplanować powstanie innowacji, zatem tak istotne jest tworzenie warunków sprzyjających do ich powstawania.

- **niespójny rozwój wiedzy** – Wiele procesów związanych z rozwijaniem wiedzy nie podlega bezpośredniemu sterowaniu, niemniej jednak najważniejsze z nich powinny współgrać z celami zarządzania wiedzą w organizacji.³⁵ Zbyt duża swoboda w realizowaniu swoich pomysłów w efekcie nie jest korzystna dla organizacji. Pracownicy, czy też zespoły mogą się zatracić w innowacjach, zapominając o podstawowych cechach produktu, co może być przyczyną, paradoksalnie np. zwiększenia awaryjności. W każdej organizacji konieczne jest w pewnym stopniu monitorowanie rozwoju innowacji, by nie doprowadzić do sytuacji samozniszczenia, spojrzenie trzeźwego oka na całość. Nie jest to wyimaginowany przykład, lecz całkowicie realny. Przykład tego typu niespójności możemy dostrzec w branży motoryzacyjnej, gdzie ogromną wagę przywiązuje się do detali wyposażenia, zapominając o pierwotnym i rzeczywistym przeznaczeniu samochodu.

- **powielanie procesów rozwijania wiedzy** – nie zawsze jest wynikiem nieznanymi działań firmy, zaburzenia komunikacji, lecz tym, iż wykonując pewne rzeczy rutynowo, np. sprawozdania, raporty w efekcie zapomina się zastanowić i sprawdzić, czy czemuś służą, czy są w ogóle potrzebne. Można podać przykład, kiedy powielanie procesów daje pozytywny oddźwięk, dzieje się to w sytuacji, gdzie prowadzi do wewnętrznej konkurencji w szukaniu najlepszych rozwiązań. Jest to odosobniony przypadek, ponieważ w rzeczywistości organizacja ponosi niepotrzebne koszty, których można uniknąć poprzez podejmowanie wspólnych przedsięwzięć dotyczących rozwijania wiedzy. Po raz kolejny przejawia się konieczność dostosowania kultury organizacyjnej do tego, co chcemy osiągnąć w przedsiębiorstwie. Po raz kolejny okazuje się, iż należy się ze sobą komunikować, a praca zespołowa i dzielenie się wiedzą i uwagami przynosi wymierne korzyści.

- **trudności z utrzymaniem pozycji lidera** – obecne czasy, gospodarka, w której funkcjonują ówczesne przedsiębiorstwa, jest gospodarką dynamiczną, zmieniającą się. Cały czas rośnie konkurencja. Firma, która w danym momencie jest liderem musi ciężko pracować, by utrzymać tą pozycję, co jest ważne po to, by odzyskać wkład jaki wniesiono we wprowadzenie innowacji. Przykładem jest przemysł farmaceutyczny, gdzie na zysk może

³⁵Tamże, s. 146.

liczyć firma, która jako pierwsza wprowadziła na rynek dany lek. Bycie innowatorem i przodownikiem nie koniecznie jest czymś, czego się zazdrości, ponieważ obecnie może to trwać bardzo krótko, ze względu na zaawansowane technologie umożliwiające szybką imitację, tego, na co inna firma poświęciła duże środki, zarówno czasowe jak i materialne. Ponadto eksperci również mogą przejść od konkurencyjnej firmy, grzebiąc w ten sposób swojego poprzedniego pracodawcę, ponadto wiedza jest ogólnie dostępna, co również jest przyczyną trudności w utrzymaniu pozycji lidera na rynku. Zatem samo bycie liderem w danym momencie nie wystarcza do sukcesu, tak naprawdę niesie za sobą ogromne wysiłki w utrzymaniu tej pozycji.

Na trudności w przekazywaniu wiedzy, na poziomie pracownika zwracają uwagę także Grudzewski i Hejduk³⁶, wśród nich wyróżniają m. in.

- **brak zaufania do ludzi** – strach przed tym, iż wiedza zostanie wykorzystana w zły sposób,
- **wewnętrzne obawy, brak otwarcia** – brak pewności siebie, obawa przed tym, czy pomysły są dobre, opór przed pokazaniem swoich rozwiązań na światło dzienne,
- **strach przed utratą pracy** – pracownik jest pewny swojego miejsca pracy, tylko wówczas, gdy ma przewagę nad pracodawcą w postaci wiedzy, której inni nie posiadają, więc dlaczego miałby sam siebie pozbywać tej pewności i odczuwać dyskomfort,
- **brak czasu** – na przekonanie pracowników do korzyści jakie daje dzielenie się wiedzą,
- **nieodpowiedni system motywacyjny** – pracownicy nie chcą się dzielić jeżeli nie mają z tego powodu zadowalających profitów, na ten problem wskazuje większość autorów,
- **wysokie mniemanie** – dające poczucie wyższości nad innymi z powodu zasobów wiedzy oraz przeświadczenie, że nie warto dzielić się z kimś kto wie mniej. Zauważamy pewną rozbieżność, z jednej strony bariera polegająca na zaniżonym poczuciu wartości, a z drugiej coś zupełnie odwrotnego. Konieczne jest zatem odszukanie optimum.
- **dyskryminacja pracowników niższego szczebla** – nie zwracanie uwagi na ich pomysły,
- **kultura organizacyjna** – zniechęcająca do dzielenia się wiedzą, swoimi pomysłami, poprzez skomplikowane procedury dotarcia do decydenta pracownicy, po prostu milczą. Na ten problem zwracana jest uwaga w bardzo licznych publikacjach, zatem nie jest bagatelny.
- **strach przed jednostronną korzyścią** – wiąże się z brakiem zaufania. Pracownicy boją się, sytuacji, w której podzielą się z kimś swoją wiedzą nie otrzymując tego samego w zamian.

Uważam, iż istotne są bariery dotyczące transferu wiedzy, które dotyczą samego człowieka. Można tutaj wyróżnić następujące z nich:

³⁶ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, wyd. Difin, Warszawa 2004r., s. 126-127.

- **osobowość pracowników, uczucia, emocje** – chodzi tutaj o stałe wyznaczniki osobowości jak i te pojawiające się pod wpływem chwili, które niemniej jednak mogą mieć wpływ na relacje z innymi ludźmi, np. egoizm, obawy, nadmierna rywalizacja.
- **umiejętności i doświadczenia** – związane z wcześniejszymi projektami zadaniami, negatywne doświadczenia powodują, iż w kolejnym przypadku dana osoba podchodzi do nich z dystansem.
- **zróżnicowanie** – pod kątem różnego systemu wartości, odmiennego systemu uczenia się, inny sposób postrzegania.³⁷

Pojawia się także bariera związana z samym wdrażaniem koncepcji zarządzania wiedzą, dotycząca **uznania koncepcji zarządzania wiedzą jako chwilową modę w zarządzaniu**. Moda kojarzona jest ze zjawiskiem chwilowym i przemijającym. Podobnie jest i w tym przypadku. Menedżerowie w ten sposób mogą także postrzegać kwestie zarządzania wiedzą, dlatego też mogą do niej nie przywiązywać wielkiej wagi, ponieważ jak to bywa w modzie może być nawet chwilowym kaprysem. Zarządzanie wiedzą może być przez nich postrzegane także jako chwyt marketingowy firm konsultingowych i przez tego typu negatywne nastawienie nie dążą do tego, by poznać tę koncepcję, a tym bardziej podjąć próbę jej wdrożenia.

Oprócz barier wewnątrz organizacyjnych pojawiają się także barier w upowszechnianiu wiedzy na zewnątrz przedsiębiorstwa. Są nimi m.in. **bariera językowa**, w przypadku działalności prowadzonej poza granicami, z obcokrajowcami. Wiąże się z tym także problem **różnic kulturowych**. Ich nieznanostwo może zaprzepaścić nawet wielkie szanse, bo np. to w jednym kraju uznawane jest za powszechnie obowiązujące, w innym może okazać się zwykłą gafą. Pojawia się także **dystans, brak zaufania** do partnerów zewnętrznych przez których wiele informacji nie jest ujawnianych, przedsiębiorstwa w ten sposób starają się chronić swoją pozycję rynkową. Grudzewski oraz Hejduk jako bariery międzyorganizacyjne wskazują jeszcze: **czas**, ze względu na presję czasu, w jakiej firmy muszą podejmować działania, minimalny czas poświęcany jest na budowanie zaufania i lojalności pomiędzy firmami.³⁸ Kolejnym wskazanym problemem jest zachowanie właściwych dróg kontaktu, tzn. w momencie otwarcia firmy dla organizacji współpracujących, mogą pojawiać się sytuacje polegające na tym, iż na pytania klientów będą udzielać odpowiedzi niekompetentni pracownicy.

³⁷ Szkolenia pracownicze jako element społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/19/id/418>, data odczytu: 06.03.2012 r.

³⁸ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą... op. cit., s. 127.

W syntetyczny sposób bariery i trudności pojawiające się w zarządzaniu wiedzą zostały ujęte w Projekcie Inicjatywy Wspólnotowej Equal F0576d2: „Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarcie Sfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego - Uwrażliwianie mśp. na kształcenie ustawiczne poprzez Modelowy System Zarządzania Wiedzą”. W poniższej tabeli bariery zostały podzielone na trzy poziomy, mianowicie: poziom pracownika, poziom firmy oraz poziom sektora i gospodarki, jak zauważamy jest to ujęcie ukazujące szerokie spektrum, dotyczy nie tylko „najbliższych” barier, czyli dotyczących pracowników, ale także mierzy o wiele dalej posuwając się do poziomu gospodarki. Poziomu pracownika dotyczą bariery psychologiczne, techniczne oraz finansowe, poziomu firmy dotyczą bariery społeczne, organizacyjne, techniczne oraz finansowe, poziomu sektora i gospodarki dotyczą bariery społeczne, techniczne i systemowe, prawne oraz finansowe. Dostrzegamy, iż bariery finansowe dotyczą każdego poziomu.

Tabela 2.2. Bariery i trudności w zarządzaniu wiedzą – ujęcie syntetyczne.

Poziom	Rodzaj barier	Zidentyfikowane bariery
Poziom pracownika	Psychologiczne	<ul style="list-style-type: none"> - naturalna obawa przed zmianą, - ochrona własnego interesu i pozycji i obawa przed jednostronnym przekazywaniem wartościowych doświadczeń, - niechęć do wykonywania dodatkowej pracy, - ograniczone potrzeby rozwoju zawodowego i samodoskonalenia, - brak inicjatywy, - nieumiejętność samodzielnego pozyskiwania wiedzy i jej oceny, - brak odwagi w dzieleniu się swoimi spostrzeżeniami, - obawa przed popełnieniem błędu i jego konsekwencjami, - nieumiejętność przyjmowania krytyki i konstruktywnego krytykowania, - nieumiejętność proszenia o radę i pomoc,
	Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> - nieumiejętność korzystania z nowych technologii, - niezrozumiała kodyfikacja wiedzy i dowolność Interpretacji, - przeciążenie, - utrudniony dostęp do najnowszych osiągnięć Badawczych,
	Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - brak możliwości poniesienia kosztów usług związanych z dostępem i nabyciem nowych umiejętności,
Poziom firmy	Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - niska świadomość korzyści płynących z zarządzania wiedzą,

		<ul style="list-style-type: none"> - małe zaangażowanie kierownictwa we wdrażanie i monitorowanie zarządzania wiedzą, - brak lidera, - obawa przed inwestowaniem w pracownika, który może odejść do innego przedsiębiorstwa, - różnice narodowościowe i kulturowe, - nieumiejętność współpracy w grupie,
	Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> - brak jasno określonej strategii, - brak sprzężenia z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, - niewłaściwy obieg informacji, - rozbudowana hierarchiczna struktura, - brak dopływu osób z nową wiedzą do przedsiębiorstwa. - niezintegrowanie załogi, - niesprzyjająca kultura organizacyjna, - odchodzenie doświadczonych pracowników na wcześniejsze emerytury, - obawa przed wyciekami informacji z firmy,
	Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> - architektura, - dystans, - niezintegrowana infrastruktura techniczna lub jej brak, - brak systemu archiwizacji informacji, - brak możliwości zastępstwa na czas szkolenia,
	Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenie możliwości ponoszenia nakładów na wdrożenie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą, - niewłaściwe priorytety prowadzące do szukania oszczędności w obszarze wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników,
Poziom sektora i gospodarki	Spoleczne	<ul style="list-style-type: none"> - nieumiejętność współpracy i zrzeszania się przedsiębiorstw, - niechęć dzielenia się osiągnięciami i doświadczeniami,
	Techniczne i systemowe	<ul style="list-style-type: none"> - deficyt specjalistów ds. zarządzania wiedzą, - brak wysokospecjalistycznych i elastycznych szkoleń, - niedopasowanie systemu kształcenia do potrzeb gospodarki i bezwładność systemu edukacji, - brak kontaktu ze sferą nauki oraz badań, - brak jednolitego systemu uznawania kwalifikacji zdobytych poza systemem edukacji formalnej,
	Prawne	<ul style="list-style-type: none"> - zła prawna ochrona dóbr intelektualnych, - niestabilność prawa,
	Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> - niedofinansowanie nauki i programów badawczych, - gorsze warunki pracy.

Źródło: Uwrażliwienie msp na kształcenie ustawiczne poprzez Modelowy System Zarządzania Wiedzą, Warszawa 2008r.

http://www.equal.org.pl/download/produktAttachments/org377014tcauwrazliwianielll_pl.pdf,

data odczytu: 06.03.2012 r.

Powyższa tabela jest także bardzo dobrym podsumowaniem tej części rozdziału, ponieważ zawiera w sobie bariery jakie opisałem do tej pory. Podsumowując, najbardziej rażącymi

barierami w zarządzaniu wiedzą okazują się być nieodpowiednia kultura organizacyjna uniemożliwiająca dotarcie pomysłów od pracowników do przełożonych oraz brak systemów motywujących, które zachęcałyby do dzielenia się wiedzą. Pojawia się tutaj brak pewności co do swoich pomysłów oraz opór menedżerów do przekazywania pomysłów pochodzących od pracowników znajdujących się niżej w hierarchii wynikający z obawy o swoją pozycję.

2.3. Przyczyny powstawania barier zarządzania wiedzą

J. Pfeffer oraz R. Sutton podają pięć głównych barier, które uniemożliwiają skuteczne działanie, zamianę wiedzy teoretycznej w praktyczną. Są nimi: mówienie zamiast działania, pamięć zastępująca myślenie, strach, który przeszkadza w wykorzystaniu wiedzy, system pomiaru wyników uniemożliwiający ich właściwą ocenę oraz współzawodnictwo w firmie zmieniające przyjaciół we wrogów.

Mówienie zastępuje działanie – często bardzo wiele czasu w przedsiębiorstwach

zajmuje mówienie, dyskutowanie o tym, gdzie podążają, jakie mają plany, cele do osiągnięcia, oczywiście jest to konieczne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jednocześnie motywujące dla pracowników, jednak nie można się w tym zagubić, tzn. zastąpić działanie mówieniem. Pomimo tego rodzi się wiele sytuacji, w których działanie jest stłamszone przez mówienie, należą do nich:

- podejmowanie decyzji zamiast działania – pojawia się błędne myślenie polegające na tym, że pomiędzy decyzją o podjęciu danego działania, a działaniem samym w sobie stawia się znak równości. Autorzy piszą o tym w następujący sposób: Zauważyliśmy, że decyzje najczęściej zastępowały działania – było tak wówczas, gdy istniało niewiele mechanizmów zapewniających realizację uzgodnionych działań, pracownicy byli zaprzyjaźnieni i dlatego odmienne zdania maskowano powszechną zgodą oraz nie odczuwano pilności działań, ponieważ zadowalano się zyskami krótkoterminowymi.³⁹ Moment podjęcia decyzji jest zakończeniem działań zmierzających do realizacji obranego punktu.

- prezentacje zamiast działania – jest to jeszcze gorsze zjawisko, ponieważ oznacza, iż menedżerowie uważają, że mówienie, dyskusje, analizy są podstawowymi zadaniami jakie w danej firmie są do wykonania. Ten przypadek dotyczy przede wszystkim dużych firm, gdzie kierownictwo wyższego szczebla skupia się na sprawach finansowych w oderwaniu od tego, jak w rzeczywistości przebiega proces pracy w firmie. Skupiają się głównie na

³⁹ J. Pfeffer, R. I. Sutton, Wiedza a działanie ... , op. cit. s. 38.

przygotowywaniu i uczestnictwie w błyskotliwych prezentacjach za szklanym kloszem oddzielającym od działania „na dole”.

- produkowanie dokumentów zamiast działania – bywają sytuacje, w których firma zamiast wydostać się na powierzchnię grzęźnie w stosach dokumentów. Jako przykład podam firmę Xerox, która chciała wprowadzić metody kompleksowego zarządzania jakością poprzez program „przywództwa przez jakość” w efekcie została pochłonięta przez biurokrację. To miał być świetny pomysł, wokół którego planowano stworzyć program. Miały być specjalne spotkania, specjalne formularze oraz specjalne koszulki na instrukcje i sprawozdania. Wkrótce było tyle pracy, że przesłoniła ona pierwotne zamierzenie. Wszystko stało się zbiurokratyzowane, że ginęło się pod setkami dokumentów.⁴⁰

- deklaracje misji zamiast działania – jest to najbardziej rażący sposób zastępowania działania mówieniem. Problem nie polega na tym, że firma posiada wizję, misję oraz wartości, którymi się kieruje, wręcz odwrotnie jest to konieczne. Sedno tkwi w tym, iż przedsiębiorstwa uważają, iż jeżeli to wszystko zostało spisane, to tak jakby się do tego stosowano. Nie można samymi plakatami z deklaracją misji podnieść jakości, czy zadowolić klientów.

- planowanie zamiast działania - ten problem łączy się z poprzednim. Plan oraz planowanie niejednokrotnie utożsamiane bywają z nauką i jego realizacją. Proces ten pochłania mnóstwo czasu oraz energii, które można by było spożytkować na rzeczywiste wprowadzanie zmian, naukę, czy rozwiązywanie zaistniałych problemów. Z pewnością w archiwach wielu organizacji znajdują się nigdy niezrealizowane plany oraz strategie.

Powyższe przykłady pokazują jak wielką moc mają słowa, a firmy którym udało się uciec od tych sytuacji mają co najmniej jedną z następujących cech: awanse uzależniane są od wiedzy na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie poprzez doświadczenie; brak niepotrzebnych zawiłości zarówno w działaniu jak i stosowanym języku; procesy pozwalające na sprawdzenie, czy podjęte decyzje zostały zrealizowane; zastrzeżenia co do danego rozwiązania uznawane są za bodziec, a nie za powód do zaprzestania działań.

Pamięć zastępuje myślenie – problem polega na tym, iż pracownicy, a co za tym idzie, przedsiębiorstwa nie wykorzystują wiedzy. Aktualne działania są kopią tego co już kiedyś było. Nawet w obliczu nowo powstałych problemów szuka się sposobu na ich rozwiązanie w procedurach, które kiedyś już były wykorzystane. Ten sposób działania sprawia, iż nawet nowo przyjęci pracownicy szybko wsiąkają w otoczenie i stają się kopią dotychczasowych. Takie niemal bezwolne poleganie na tradycyjnych sposobach

⁴⁰ Tamże, s. 43.

postępowania sprawia, że przełożenie wiedzy na działania, które wiąże się z wprowadzaniem zmian, staje się trudne.⁴¹ Poleganie na działaniach z przeszłości bez refleksji nad nimi prowadzi do wykorzystywania procesów, czy sposobów, które w efekcie mogą zaszkodzić danej organizacji bądź są pozbawione sensu w obliczu aktualnego stanu rzeczy. Rodzi się pewnego rodzaju zastój, wszyscy są przyzwyczajeni do określonego typu działania, nawet jeżeli dany pracownik zauważy błąd pewnie go nie zgłosi. „Święte krowy” w postaci bezużytecznych procedur, działań bywają tak głęboko zakorzenione, iż nawet szefostwo im ulega. Przykładem jest przypadek w pewnej firmie elektronicznej opisany przez Pfeffer’a i Sutton’a, w której zwyczajem było oddawanie co roku nowych samochodów w użytkowanie wyższej kadry kierowniczej. Młody menedżer zaproponowałby wymiana następowała co osiemnaście miesięcy, bądź co dwa lata, prezentując swojemu szefowi analizy ukazujące ile w ten sposób mogłaby zaoszczędzić firma, po czym ten odesłał go mówiąc, żeby nikomu o tym nie wspominał jeżeli nie chce mieć kłopotów. Owa sytuacja ukazuje jak głęboki jest to problem. Pomimo zaproponowania lepszego, racjonalnego rozwiązania, mogącego przynieść wymierne korzyści dla całej organizacji pomysł nie zostaje przyjęty, ze względu na „świętość” pewnych schematów.

Trzymanie się ustalonych wzorców wskazuje na siłę kultury organizacyjnej, na utożsamienia się z nią, a próba dokonania zmian może być odebrana jako atak na nią. Problem polega na braku racjonalności, nie można zastąpić się kulturą organizacyjną, tak naprawdę z braku chęci na ulepszenie działania. Tkwienie w swoistego rodzaju letargu w efekcie może doprowadzić do samozniszczenia przedsiębiorstwa ze względu na brak zdolności do uczenia się. Zmiany bywają odbierane jako zagrożenie, poprzez które pracownicy w efekcie jeszcze bardziej kurczowo trzymają się starych metod.

Strach przeszkadza w wykorzystaniu wiedzy - Pomimo powszechnie panującemu

i lansowanemu stylowi polegającemu na nowych pomysłach, przebojowości, partycypacji pracowników cały czas obecny jest strach. W środowisku do tej pory niejednokrotnie zyskują aprobatę szefowie władający „twardą ręką”, budzący strach i nieufność. Są organizacje, gdzie mądre i ludzkie zarządzanie raczej pozostaje w polu mówienie niż działania.

Strach przyczynia się do powstawania rozbieżności między wiedzą a jej zastosowaniem – aby ktoś mógł w praktyce wykorzystać posiadaną wiedzę, musi być pewien, że nie zostanie za to ukarany, a podjęcie przezeń ryzyka związanego z nową koncepcją czy nowymi informacjami spotka się z nagrodą, nie zaś z naganą.⁴² Ludzie bojący się o swoją przyszłość, raczej nie

⁴¹ Tamże, s. 71.

⁴² Tamże, s. 103.

zdobędą się na odwagę, by zrobić coś więcej niż robiono do tej pory. Nawet, gdy w rzeczywistości znają lepsze rozwiązania, w obliczu strachu będą powtarzać te same błędy i dublować problemy. W 1994 roku przez Princeton Survey Research Associates zostały przeprowadzone badania dotyczące strachu w amerykańskich firmach. Okazało się, iż nie jest to problem wyimaginowany, czy też odosobniony. Z badań tych wynika, iż w obliczu redukcji etatów, tylko niecałe 40% jest pewnych swojego zatrudnienia, podobnie plasują się wyniki jeżeli chodzi o zaufanie do firmy co do dotrzymania przez nią swoich obietnic. Ponadto pracownicy nie zgłaszają swoich propozycji mogących poprawić efektywność ze względu na obawę przed zwolnieniem!

W zarządzaniu opartym na strachu zakłada się, że ludzie nie odczuwający lęku i presji nie będą pracowali pilnie, nie jest natomiast brany pod uwagę fakt, o którym wspominałem wcześniej, mianowicie, iż w takich warunkach pracownicy nie wykorzystują zasobów wiedzy właśnie w obawie przed zwolnieniem. Powstaje w tym miejscu paradoks. Stosuje się metody oparte na strachu, po to by zwiększyć efektywność, a w rzeczywistości ona spada, ze względu na niewykorzystywanie swoich możliwości przez pracowników.

Strach powoduje powstanie tzw. efektu SZA polegającym na odseparowywaniu się od złych wiadomości, pracownicy robią wszystko, by nie przynieść szefostwu negatywnych wiadomości na temat firmy, nawet jeżeli nie są za nie odpowiedzialni. Jeżeli menedżerowie nie podejmą działań związanych z zachętą do mówienia o negatywnych wydarzeniach, które mogą mieć wpływ na przekład wiedzy na działanie, spowoduje to także unikanie wprowadzenia ulepszeń. Odsiewanie negatywnych wiadomości zbiera żniwo w ten sposób, iż liderzy w efekcie mają zafałszowany obraz przedsiębiorstwa. Skoro wszystko jest w porządku to po coś zmieniać. Strach spowodowany żądaniem przez menedżerów wyników bez względu na sytuację prowadzi do fałszowania informacji i niemożności uczenia się, nie mówiąc już o wykorzystywaniu nabytej wiedzy do poprawy działania przedsiębiorstwa.⁴³

System pomiaru wyników utrudnia ich właściwą ocenę – chodzi tutaj o złe ich

zaprojektowanie, bądź o nadmierne skomplikowanie utrudniające korzystanie z nich. Zaskakujące jest to o czym piszą Pfeffer i Sutton, mianowicie, iż menedżerowie skarżyli się na procedury, mało tego, wskazywali możliwości pozbycia się problemu, ale mimo wszystko w dalszym ciągu były stosowane.

Z założenia, to co podlega pomiarom jest istotne, idąc dalej, ocena wyników wpływa na to co pracownicy robią jak i na to co ignorują. Zatem to co nie podlega pomiarom zostaje

⁴³ Tamże, s. 114.

ignorowane. Można by sądzić, że firmy rutynowo posługują się takimi systemami oceny, które zwracają uwagę pracowników na zagadnienia uznane przez dyrekcję za istotne ze względów strategicznych dla długoterminowej efektywności przedsiębiorstwa, a zatem skupiają procesy pomiaru na rzeczywiście ważnych elementach procedury zarządzania, strategii biznesowej i kultury organizacyjnej.⁴⁴

Przykładem przedsiębiorstwa, w którym problematyczne są skomplikowane procedury jest Citibank stosujący zrównoważoną kartę wyników, dzięki której możliwe jest dostosowanie systemu pomiaru wyników do charakteru działalności. Ze stosowania tego systemu wiążą się następujące utrudnienia: złożoność systemu oraz mnogość różnorodnych wskaźników; subiektywne oceny; pomijanie istotnych aspektów efektywności, które sprawiają trudności w ujęciu ilościowym, ale mogą mieć wpływ na sukces w dłuższym okresie czasu, poprzez stosowanie szczegółowych wskaźników. Złożoność tego narzędzia powoduje, że pracownicy nie są w stanie skupić się dostatecznie na kluczowych sprawach. Badania wykazują, iż człowiek może skupić się na maksymalnie siedmiu różnych rzeczach, a zrównoważona karta wyników zawiera ponad dwadzieścia różnych wskaźników, zatem jest niemożliwa do opanowania, w efekcie prowadzi do ignorancji. W pogoni za doskonałością i maksymalizacją zysków należy znaleźć złoty środek. System pomiaru wyników powinien być raczej prosty, by pracownicy mogli się skupić na kluczowych aspektach oraz sprawiedliwy, by panowało przekonanie o wpływie na ocenę, a także uwzględniać elementy jakościowe. Wskaźniki powinny być pewnymi wytycznymi pomagającymi kierować zachowaniem, a nie zastępować rozsądek i mądrość – cokoły pozyskiwania wiedzy i zamiany jej na działania.

Współzawodnictwo w firmie zmienia przyjaciół we wrogów – często uważa się, że współzawodnictwo przynosi nowe, lepsze rozwiązania, pobudza do kreatywnego myślenia, do rozwoju, zwiększa wydajność przedsiębiorstwa. Kryje się w tym prawda o ile nie ma przesady, gdy panują zdrowe zasady.

Procedury zarządzania, które wywołują współzawodnictwo wewnętrzne, są tak powszechne, że nie wydają się niczym niezwykłym. Należą do nich:

system oceniania wyników, według którego tylko jedna grupa ludzi może zdobyć najwyższą notę, nagrody uznaniowe przyznawane poszczególnym osobom, na przykład „pracownik miesiąca”, czy „pracownik roku”, obowiązkowy podział budżetu na indywidualne podwyżki w zależności od zasług – a więc tego, co otrzyma jedna osoba, nie mogą już dostać pozostali, konkursy z pieniężnymi i niepieniężnymi nagrodami, rozgrywane między poszczególnymi

⁴⁴ Tamże, s. 129.

działami, oddziałami, jednostkami, zmianami, czy nawet pomiędzy pracownikami danych jednostek, publikowane rankingi wyników jednostek lub pracowników.⁴⁵ Jest to gra o sumie zerowej, aby jedna osoba, bądź dział mógł wygrać pozostali muszą przegrać. W efekcie współzawodnictwo zamiast wywindować firmę może zahamować jej rozwój i wprowadzić atmosferę wrogości i napięcia. Szkodliwe współzawodnictwo: nie zachęca do pomocy innym; liderzy nie biorą pod uwagę tego, że o sukcesie decyduje dzielenie się wiedzą, współpraca; sprawia, że pracownicy cały czas czują się kontrolowani, nie skupiają się tak naprawdę na działaniu, ale na tym co robią rywale; stosuje porównania; prowadzi do pozycji lidera pracowników ceniących współzawodnictwo; prowadzi do zaniżenia poczucia własnej wartości i urazy wobec firmy. Chcąc, by dane przedsiębiorstwo osiągało jak najlepsze efekty należy dzielić się najlepszymi praktykami, dzielić się zdobytą wiedzą. Wewnętrzna konkurencja temu przeszkadza, zwłaszcza, gdy chodzi o indywidualne nagrody. Logicznym wydaje się, że jeżeli pracownik posiada wiedzę, na temat tego jak efektywniej działać, co może doprowadzić go do nagrody, nie będzie sam pod sobą kopać dołków, nie podzieli się swoją wiedzą z innymi, ponieważ tym samym może sam siebie pozbawić gratyfikacji. Powyższy przykład ukazuje, iż współzawodnictwo zamiast pociągnąć do sukcesu bywa przyczyną powstawania barier w zarządzaniu wiedzą i rzeczywiście przyjaciół może zamienić we wrogów. Zazdrość i zawiść oraz obniżenie wyników przedsiębiorstwa są tego wynikiem.

2.4. Skutki występowania barier zarządzania wiedzą

Fakt występowania barier zarządzania wiedzą, nie polega tylko na ich wymienieniu i rzeczywistym istnieniu. Bariery niosą za sobą niejednokrotnie znaczące, negatywne skutki dla organizacji. Chcąc, by nie poczyniły nieodwracalnych zmian w danej organizacji, które będą ciągnąć ją na dno należy jak najszybciej je zauważać i podejmować działania je zażegnujące, czemu zostanie poświęcona dalsza część rozdziału.

Jerzy Baruk wśród głównych skutków dla przedsiębiorstwa wynikających z barier zarządzania wiedzą w polskich firmach wylicza następujące:

- **opóźnienie projektów innowacyjnych** – z przeprowadzonych badań wynika, iż problem ten w głównej mierze dotyczy sektora publicznego oraz przedsiębiorstw dużych, które zarazem wykazują się innowacyjnością. Największy odsetek opóźnionych projektów jest w przedsiębiorstwach innowacyjnych. W nich odsetek ten wynosi niemal 40%, następnie

⁴⁵ Tamże, s. 160.

duże przedsiębiorstwa, sięga 26%. Tego typu przypadki nie dotyczą tylko sektora prywatnego, ale także publicznego, gdzie odsetek ten wynosi niemal 21%. Głównymi barierami, które przyczyniły się do takiego stanu rzeczy są czynniki ekonomiczne i finansowe takie jak: zbyt wysokie koszty innowacji, zbyt wysokie oprocentowanie kredytów, brak właściwego źródła funduszy, zbyt wysokie przewidywane ryzyko ekonomiczne.⁴⁶ Tak naprawdę większość barier dotyczy problemów finansowych. Jako kraj, Polska nie przeznaczająca horrendalnych kwot na rozwój innowacji. Jeżeli brakuje funduszy logicznym wydaje się taki stan rzeczy, pomimo najszczerzej chęci pewnych kwestii nie da się pominąć, a w innowacjach środki finansowe są warunkiem koniecznym ze względu na koszty związane z ich „wyprodukowaniem” i wprowadzeniem, a w dalszym ciągu adaptacją, a w tym wypadku jak można się domyślać środków brakuje już na samym początku.

- **przerywanie prac nad realizacją projektów innowacyjnych** – w tym przypadku największym problemem są czynniki ekonomiczne, podobnie jak w przypadku pierwszym. Zbyt wysokie ryzyko ekonomiczne oraz zbyt wysokie koszty innowacji są znaczącymi barierami dotyczącymi zarówno przedsiębiorstw małych, średnich oraz dużych, bez względu na to, czy mówimy o sektorze prywatnym, czy też publicznym. Bariera ta dotknęła ponad 40% badanych przedsiębiorstw. W przypadku niekorzystnego oprocentowania kredytowego w największym stopniu cierpią przedsiębiorstwa małe oraz średnie, w najmniejszym natomiast duże. Czynnikiem utrudniającym działalność innowacyjną wyciskającymi największe piętno na polskich przedsiębiorstwach są przede wszystkim brak właściwego źródła funduszy, w największej mierze problem ten dotyczy małych przedsiębiorstw, aż 38,6% oraz brak reakcji klientów na nowe produkty, w tym przypadku jest to największym utrudnieniem dla dużych przedsiębiorstw. Uważam, że brak reakcji klientów wiąże się z tym, iż społeczeństwo musi się przyzwyczaić do zmian, zauważyć, iż nie są one takie złe, musi je zaakceptować i zauważyć ich przydatność. Może być trudnym zadaniem odzwyczajenie kogoś od starych nawyków, gdzie miał już wypracowany pewien schemat, był oswojony również zapewne z niegdysiejszą innowacją. Stąd innowacje na starcie wiążą się z kosztem, na początku oznacza to niejednokrotnie wysokie inwestycje, zarówno w wyprodukowanie produktu bądź usługi, a później z jego „klimatyzacją” na rynku. Oczywiście nie każda innowacja gwarantuje sukces, mają miejsce przypadki poniesienia fiaska.

- **nierozpoczęcie prac nad innowacyjnymi projektami** – podobnie jak w dwóch wyżej opisanych przypadkach problematyczne okazały się czynniki ekonomiczne. Najbardziej

⁴⁶ J. Baruk, Zarządzanie wiedzą i..., op. cit., s. 313.

znaczącymi były zbyt wysokie koszty innowacji oraz zbyt wysokie oprocentowanie kredytowe. Pierwszy problem najbardziej jest widoczny w sektorze publicznym, odsetek wynosi 67,5 punktów procentowych. W przypadku oprocentowania widać znaczące różnice pomiędzy sektorem prywatnym, gdzie jest to bardzo duży problem (52,7%), a sektorem publicznym (dotyczy 34,6% badanych przedsiębiorstw). Znaczącymi barierami są także zbyt wysokie ryzyko ekonomiczne oraz brak właściwego źródła funduszy, a także brak reakcji klientów na nowe produkty. Zauważamy tutaj istnienie bliźniaczych barier w stosunku do dotyczących przerwania prac nad realizowanymi projektami jak i opóźnień realizowanych projektów. Nawet brak rozpoczęcia prac nad innowacyjnymi projektami jest milowym krokiem wstecz, ponieważ nie otwierają się nowe możliwości, co w efekcie powstaje zastój w rozwoju.

Skutkiem bariery polegającej na strachu i nieufności jest **obniżenie efektywności**. Przykładem tego jest firma Analog Devices, w której wcześniej dobrze prosperujący program kompleksowego zarządzania jakością został zniszczony w wyniku obawy o stratę stanowiska pracy, w pewnym momencie część pracowników nie nadążała za pracą, ich zadania zostały przeniesione na Filipiny, gdzie można było pozyskać tańszą siłę roboczą. Program został wstrzymany, ponieważ pracownicy widząc widmo utraty swojego etatu nie chcieli już usprawniać swojej pracy. Powyższy przykład ukazuje jak niepewny pracownik zaczyna pracować. Zamiast skupić się na swojej pracy, zaczyna wdzierać się strach o to co będzie jutro, który paraliżuje umysł, w ten sposób obniżając efektywność.

Utrudnienia w przekładaniu wiedzy na działania – w tym przypadku chodzi o to, że pamięć zastępuje myślenie. Nawet jeżeli jakieś działanie zostało wykonane tylko raz, to w pamięci zostaje procedura, która w podobnym przypadku zostanie odtworzona bez względu na efektywność. Bezwolne stosowanie wcześniejszych rozwiązań prowadzi do zmniejszenia efektywności, zniszczenia kreatywnego myślenia, nawet jeżeli przychodzą nowi pracownicy szybko wdrażają się w panujący system. Nadmierne poleganie na pamięci przedsiębiorstwa oznacza zbyt rzadką refleksję nad istniejącymi procedurami – nie kwestionuje się ich i nie bada, czy mają sens w kontekście tego, co menedżerowie wiedzą i starają się osiągnąć.⁴⁷ Zdarza się, iż kierownicy ulegają tzw. „społecznemu dowodowi słuszności” polegającym na tym, iż jeżeli czegoś nie są pewni to zachowują się w taki sposób w jaki zachowują się inni, najczęściej o podobnym profilu nie zważając na to, przez co musieli przejść dochodząc do obecnego miejsca. Następnym podążaniem utartymi szlakami jest **presja konsekwencji w**

⁴⁷ J. Pfeffer, R. I. Sutton, Wiedza a działanie ..., op. cit., s. 78.

działaniach, „bo zawsze tak robiliśmy”, jest to wygoda, ponieważ nie trzeba poświęcać czasu na poszukiwanie nowych rozwiązań, informacji na ten temat. Postępowanie w ten sposób przyniesie największe zniszczenie w momencie, gdy rzeczywiście sytuacja ulega zmianie oraz gdy dawne działania przyniosły kiepskie rezultaty. Kolejnym skutkiem powstałych barier w zarządzaniu wiedzą jest **niewykonywanie zamierzonych działań**, zamiast wykorzystania wiedzy do ich realizacji. Dzieje się tak dlatego, iż w niektórych przedsiębiorstwach wiele czasu poświęca się na dyskutowanie o projektach, przekazywana jest masa wiedzy teoretycznej, aż w końcu brakuje czasu na przełożenie jej w praktykę, brakuje mechanizmów, które pozwoliły doprowadzić plany do realizacji i zakończenia. Uważam, iż może mieć to swoje źródło w braku motywacji, chęci dowartościowania się. Ludzie szukają akceptacji, chcą być podziwiani, a branie udziału np. w wielu projektach, branie udziału w wielu naradach, wiąże się ze zdobywaniem nowych specjalistycznych doświadczeń, wzbogaceniem wachlarza własnych dokonań i oczywiście z podniesieniem własnej pozycji. Dlatego tak ważna jest umiejętność doceniania pracowników, ich szukanie uznania może się negatywnie odbić na firmie, ze względu na to, iż dyskusje w tym przypadku zostają odbierane już jako działanie. Skutkiem barier w zarządzaniu wiedzą jest **pogorszenie relacji między pracownikami**, którzy w przyjaciół zamieniają się we wrogów jest to głównym efektem współzawodnictwa, które jest oczywiście zjawiskiem pozytywnym podnoszącym wyniki, dlatego należy zaznaczyć nadmiernego współzawodnictwa. Dążenie do jak najlepszych wyników wiąże się z prześciganiem kogoś innego, oczywiście do pewnego momentu jest to aspekt motywujący, ponieważ pracownicy „ciągną” do przodu siebie nawzajem, ale w pewnym momencie może przerodzić się to walkę w zespole i zamienić na walkę indywidualną, gdzie każdy będzie zabiegał tylko o siebie, dlatego też należy zwrócić uwagę na ten skutek. Kosztami indywidualnych zwycięstw zostają obciążeni pozostali, co przerzuca się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jak piszą Pfeffer i Sutton: Procedury współzawodnictwa niszcząco wpływały na zdolność firmy do przekładania wiedzy na działania.⁴⁸ Stworzona w taki sposób wewnętrzna konkurencja prowadzi do osłabienia lojalności wobec organizacji. Przykładem działalności, która charakteryzuje się indywidualistyczną kulturą organizacyjną są banki inwestycyjne. Stopień fluktuacji jest bardzo wysoki, co oznacza, iż odchodzący pracownicy zabierają ze sobą cenne zasoby wiedzy, a zanim nowoprzybyli zdołają je posiadać może upłynąć wiele czasu. Zdarzają się przypadki tolerowania niewłaściwego zachowania pracowników o silniejszej pozycji, którzy osiągają wysokie wyniki, wobec np. praktykantów,

⁴⁸ Tamże, s. 160.

pomimo negatywnego wpływu na pozostałych. Wysoki poziom indywidualizmu sprawia, iż sukces dana osoba przypisuje sobie nie poczuwając się do lojalności wobec firmy.

Skutkiem bariery polegającej na tym, iż pracownicy nie posiadają informacji na temat, kto posiada określonego rodzaju zasoby wiedzy jest **opóźnienie w działaniu**. W takim wypadku dobrym rozwiązaniem może okazać się zbudowanie map wiedzy. W ten sposób pracownikom zostaną umożliwione szybkie kontakty z osobami, które w danym momencie mogą pomóc rozwiązać zaistniały problem.

Niechęć do innowacji to także jedna z barier, które się pojawiają. Jeżeli nie zostanie w pewnym momencie przezwyciężona spowoduje, iż **firma zacznie odstawać od konkurencji** i oczywiście nie chodzi tutaj o pozytywne znaczenie. Lecz o to, iż zostanie zepchnięta na szary koniec. W dalszym etapie może to oznaczać nawet bankructwo. Marazm nie jest raczej pojęciem pozytywnym dlatego nie jest dobrym rozwiązaniem dążenie do tego stanu rzeczy.

Podsumowując ogólnym skutkiem występowania barier zarządzania wiedzą i braku działań, które mają za zadanie im zaradzić jest osłabienie efektywności danej organizacji. Człowiek niepewny, bojący się o swoją pozycję, pracujący w mało komfortowych warunkach, pod ciągłym napięciem nie jest w stanie wykorzystywać swoich możliwości w 100%, nawet jeżeli posiada ogromne zasoby wiedzy, a w firmie podejmuje się próby zarządzania nimi.

2.5. Działania znoszące bariery zarządzania wiedzą

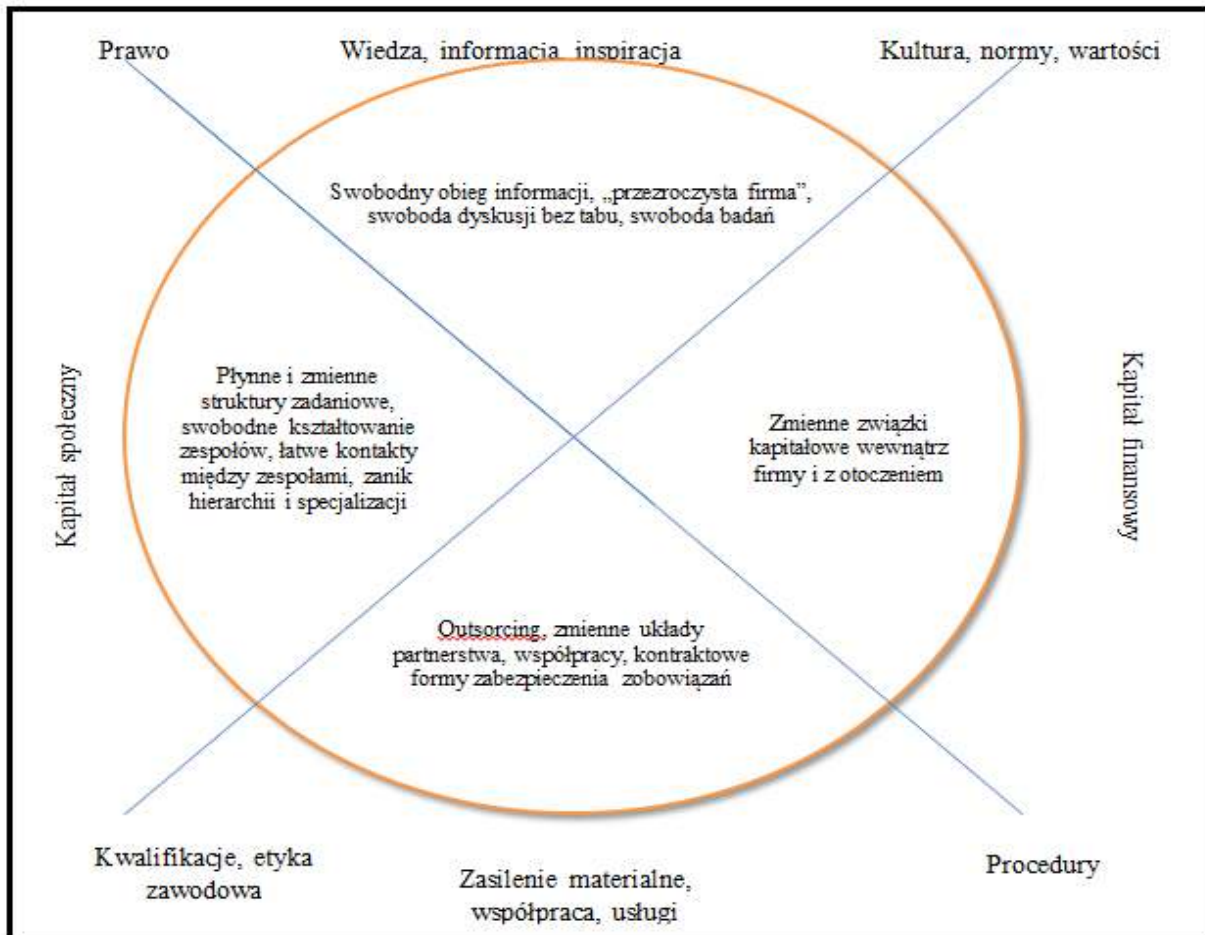
We współczesnych przedsiębiorstwach występują rozliczne bariery w zarządzaniu wiedzą, co nie oznacza, że ten fakt należy tylko bezsprzecznie przyjąć do wiadomości. Wręcz przeciwnie, należy walczyć z pojawiającymi się bądź już istniejącymi barierami podejmując działania znoszące je. Mówi się o odblokowaniu przedsiębiorstwa. Odblokowanie oznacza usunięcie barier zarówno między firmą i jej otoczeniem, jak i wewnątrz firmy.⁴⁹

Poniższy rysunek 2.2. w sposób schamtyczny ukazuje istotę owego odblokowanego przedsiębiorstwa.

Chcąc zniweczyć już istniejące bariery organizacje mogą podjąć kilka działań. Pierwszym z nich jest zaufanie wobec pracowników, następnym działaniem jest tworzenie zespołów, dzięki oraz przywództwo transformacyjne. Nie można zapomnieć o kulturze organizacyjnej,

⁴⁹ A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 155.

stworzonej w taki sposób, by umożliwiła burzenie powstałych barier oraz zbudowanie systemu motywacyjnego, satysfakcjonującego pracowników, którzy będą chcieli podejmować określone działania, zmierzające do obalenia barier, a następnie do budowania systemu zarządzania wiedzą.



Rysunek 2.2. Przedsiębiorstwo odblokowane. Źródło: A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 155.

Jak ukazuje powyższy rysunek odblokowanie mieści się w czterech wymiarach, są to:

- Wymiar informacyjny, czyli otwartość firmy na informacje pochodzące z zewnątrz jak i ich przepływ wewnątrz przedsiębiorstwa.
- Wymiar finansowy, czyli zewnętrzne powiązania finansowe umożliwiające maksymalizację zysków przy minimalnych kosztach, a także diagnoza ośrodków zysku i kosztów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz system spółek, który zapewnia odpowiedzialność finansową.
- Wymiar materialny, czyli otwartość na zasilenia zewnętrzne będące zapewnieniem szybkości, elastyczności i minimalnych kosztów.

- Wymiar społeczny, czyli otwartość na kontakty zewnętrzne, przy jednoczesnej likwidacji barier wewnętrznych, polegających na specjalizacji i sztywnym podziale pracy, czy wieloszczeblowej hierarchii, która może być powodem wydłużenia czasu przekazywania informacji.

Chcąc zlikwidować bariery konieczne jest zaufanie do pracowników, tworzenie zespołów, a także przywództwo transformacyjne. Poniżej zostanie opisana istota tych czynników naprawczych.

Zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach.⁵⁰ Tradycyjny system zarządzania uczy, iż ludziom nie należy ufać, ponieważ zostawieni sami sobie nie będą efektywnie pracować, dlatego konieczny jest „bat” w postaci kontroli. Biorąc pod uwagę dynamikę rynku należy się nad tym głębiej zastanowić. Niekoniecznie kontrola zapewni oczekiwaną efektywność, wręcz przeciwnie może opóźnić działanie, co zostawi firmę w tyle za konkurencją, a także zabija innowacyjność, tymczasem wręcz konieczne jest ryzyko, które nie musi być destrukcyjne. W wielu branżach konieczny jest kontakt z klientem, jeżeli pracownicy tego typu mają zaufanie u swoich przełożonych pozwala im to na podejmowanie decyzji „na gorąco”, w danej sytuacji, adekwatnie do zachodzących zmian. Gdyby podjęcie każdej decyzji było obarczone kontaktem z szefostwem mogłoby to zakończyć się fiaskiem, bądź w lepszym przypadku opóźnieniem. Oczywiście mówiąc o zaufaniu, mam na myśli pracowników lojalnych, którzy utożsamiają się z przedsiębiorstwem i nie będą podejmowali działań na jego szkodę. Wówczas podejmowane ryzyko oznacza działania w dobrej wierze, chociaż nie eliminuje ono popełnienia błędu. Nawet w przypadku niepowodzenia przełożony nie powinien karać podwładnego, lecz spokojnie przeanalizować zaistniałą sytuację w celu uniknięcia podobnych niepowodzeń w przyszłości, w przeciwnym wypadku działania elastyczne zostaną stłumione. Warunkiem szybkości, elastyczności i innowacyjności działania w sytuacjach „uogólnionej niepewności” jest więc zaufanie do podwładnych, współpracowników i partnerów, a także przełożonych, od których podwładni oczekują, że będą rozumieli uwarunkowania, w jakich działają, wspierali ich w analizie i żywili przekonanie o ich działaniu w dobrej wierze. Zaufanie zawsze wiąże się z ryzykiem.⁵¹

Zaufanie jest zatem jednym z głównych ogniw składających się na przewagę konkurencyjną, poza tym, patrząc pod kątem materialnym obniża koszty jakim jest kontrola. Budując

⁵⁰ Tamże, s. 143.

⁵¹ Tamże, s. 143.

zaufanie przedsiębiorstwa mogą czuć się pewniej w niepewnym otoczeniu. Zaufanie wspomaga przepływ informacji, ponieważ jej obieg jest bardziej swobodny, co procentuje w kontaktach wśród osób pracujących w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie ludzie chętniej dzielą się wiedzą, powstaje wiedza sytuacyjna, a także bardziej ogólna. Zaufanie oznacza także tolerancję, to znaczy otwartość na innowacje i nowe pomysły, pozwala na odejście od schematycznego myślenia i działania, które bardzo często zabija kreatywne myślenie. Zaufanie prowadzi do „upełnomocnienia” (empowerment) samodzielnych jednostek biznesu i zespołów pracowniczych, które autonomicznie współokreślają i realizują zadania, dzielą się wiedzą i nawiązują między sobą relacje współdziałania.⁵² Empowerment prowadzi do spłaszczenia struktury organizacyjnej, a rolą naczelnego kierownictwa jest ogólny nadzór, zapewnienie specjalistycznego wsparcia także centrum strategiczne. Oznacza to także rozpiętość kierowania szerszą niż w przypadku struktur tradycyjnych co jest gwarancją innowacyjności, szybkości i elastyczności. Upełnomocnienie polega na podziale przedsiębiorstwa na mniejsze jednostki działające jako małe firmy, przy zachowaniu ogólnej spójności, które przy dozie zaufania ma charakter dobrowolny i wewnętrznego doradztwa, dzięki rolaom pełnionym przez naczelne kierownictwo. Mówiąc o zaufaniu w przedsiębiorstwach nie można pominąć kwestii kultury organizacyjnej opartej na szczerości i uczciwości oraz dialogu, a podstawową strukturą, na której buduje się zaufanie jest zespół.

Zespoły są „węzłami” w sieciach o luźnej i zmiennej konfiguracji.⁵³ Ich cechą charakterystyczną jest komunikacja, oprócz tego mają wspólne cele, zintegrowane środki i zasoby konieczne do realizacji postawionych celów oraz kierują się takimi samymi normami i wartościami. Rezultatem jest współdziałanie, zaufanie i wzajemny szacunek. Oczywiście te cechy nie są wyznacznikami każdego zespołu, choć powinny być, jeżeli firma rzeczywiście chce osiągnąć sukces. Atrakcyjność pracy zespołowej zwłaszcza na szczeblach kierowniczych wzrasta, ponieważ może przeciwdziałać takim dysfunkcjom jak: bałkanizacja, czyli walka o środki dla swoich pionów; suboptymalizacja działań, czyli zwiększenie efektywności jednego z kryteriów kosztem innych; niejasność i sukcesja na kierowniczych stanowiskach, co może być przyczyną np. kryzysu. Zespołowe działanie wymusza wspólne podejmowanie decyzji, a także zmienność odpowiedzialności, tzn. następuje rotacja, ta sama osoba nie jest ciągle odpowiedzialna za ten sam obszar, czy pion oraz integrację wiedzy. Do efektywnego funkcjonowania zespołu nie wystarczą tylko pracownicy o odpowiednich kwalifikacjach, ale także o odpowiednich cechach psychospołecznych. Bywa, iż osoby o szerokim spektrum

⁵² Tamże, s. 144-145.

⁵³ Tamże, s. 147.

wiedzy nie potrafią pracować zespołowo. Ponadto nie można zapomnieć: o motywatorach dla pracowników, sprawnym systemie zarządzania wiedzą i informacją, systemie doskonalenia kadr oraz przywództwie. Jak widać jest to podejście sprzeczne z tradycyjnym modelem zarządzania, w którym zadania były jasno określone i przydzielone konkretnym osobom.

Przywództwo transformacyjne. Mówiąc o przywództwie będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej, umiejętności, potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja. (...) Jak uważają Tichy i Ulrich lider transformacyjny:

- po pierwsze, zapewnia organizacji wizję rozwoju,
- po drugie, mobilizuje uczestników do działania na rzecz urzeczywistnienia wizji,
- po trzecie, instytucjonalizuje, czyli porządkuje i strukturalizuje, proces zmian potrzebnych do urzeczywistnienia wizji.⁵⁴

Pod takim rozumowaniem przywództwa kryje się co następuje: jest to atrybut przypisywany całej organizacji, a nie jednej osobie; nie jest równoznaczne z pozycją w hierarchii, choć powinno być z nią skorelowane; płynność, tzn. „przemieszcza” się tam gdzie w danym momencie jest to konieczne; jakość pracy zespołowej i zaufanie są wynikiem jakości przywództwa. Nie ma tylko jednego stylu przywództwa, jednego rodzaju przywódcy. Literatura podaje kilka podziałów. Jednym z nich jest podział zaproponowany przez P. Pitcher, która ukazuje przywódców jako: artystów, rzemieślników lub technokratów. Każdy z nich różni się od siebie cechami charakteru i stylem wykonywania pracy, jest to zależne od specyfiki danej organizacji bądź od sytuacji w jakiej obecnie się znajduje, czy kultury organizacyjnej. Inny podział zaproponowany przez Hatch'a, Kosterę i Koźmińskiego odnosi się do aspektu emocjonalnego wyróżniając przywództwo menedżerskie, duchowe i estetyczne. Zatem nie można jednoznacznie określić, który z tych stylów będzie najlepszy, ponieważ zależy to od wielu czynników.

Możliwe jest podejmowanie także innych działań zmierzających do obalania barier. Podają je J. Pfeffer i R. I. Sutton.

W przypadku bariery polegającej na zastępowaniu myślenia pamięcią, działania te mogą obejmować:

- utworzenie nowego przedsiębiorstwa bądź oddziału, który będzie wolny od dotychczasowo stosowanych procedur, zachowań, ograniczeń, które w rzeczywistości wyniszczają. W celu

⁵⁴ Tamże, s. 151 i 153.

unikania powtórzeń nowe procedury powinny być od nowa wymyślone przez założycieli nowopowstałego przedsiębiorstwa bądź oddziału, albo mogą stanowić niepowtarzalną mieszankę sposobów wykorzystywanych do tej pory, w której zostaną zawarte najlepsze rozwiązania. Oczywiście tego typu rozwiązanie łączy się z kosztami i mnożstwem czasu, ale uchodzi za jedno z najlepszych rozwiązań zmuszających do kreatywnego myślenia.

- uwolnienie się od własnej przeszłości – w tym przypadku konieczne jest uświadomienie pracowników jakich problemów organizacji przysparza stosowanie niezmiennie od lat tych samych rozwiązań. Oprócz tego można utrudnić im dostęp do nich i koniecznie stosować nowe sposoby działania ze względu na dynamiczne otoczenie.

- stworzenie nowej organizacji – jest to rozwiązanie stosowane najrzadziej. Należałoby tutaj stosować taki system zarządzania i zbudować taką kulturę organizacyjną, dzięki którym pracownicy kwestionowaliby rozwiązania z przeszłości, nie byli ślepo w nie zapatrzeni, umieli z nich zrezygnować i podejmować nowe, skuteczniejsze, bardziej adekwatne. Istotne jest zapobieganie gromadzeniu archaicznym rytuałom.

W przypadku bariery polegającej na skupieniu się na mówieniu zamiast działaniu, w celu jej obalenia proponowane są następujące działania:

- ścieżki kariery formowane w ten sposób, że awansują osoby, które przechodzą od samego dołu, przez co mają bogate doświadczenie i znają procesy zachodzące w przedsiębiorstwie.

- prostota zamiast wymyślnych zwrotów i procedur. Cenne są rozwiązania proste, bez niepotrzebnych komplikacji, a język stosowany w przedsiębiorstwie jest zrozumiały dla wszystkich. Chodzi o to, by poszczególne osoby, zespoły nie zastanawiały się co autor miał na myśli lecz mogły skupić się na działaniu.

- procesy, które pozwolą sprawdzić, czy podjęte decyzje są realizowane, a nie zastępowane kolejnymi debatami. Oczywiście konieczna jest komunikacja, w postaci dyskusji również, ale należy ustalić do jakiego celu powinny prowadzić.

- otwartość na nowe rozwiązania, jeżeli pojawiają się przeszkody należy szukać sposobu ich przezwyciężania, a nie jak je ominąć. Tak na prawdę zawsze znajdzie się powód do tego, by nie podejmować trudu rozwiązania problemu, z czym należy walczyć.

W przypadku eliminacji bariery polegającej na strachu, który przeszkadza w wykorzystywaniu wiedzy zaleca się podejmowanie następujących działań:

- pochwały dla osób, które przyniosą szefowi także i te złe wiadomości,

- karanie bezczynności zamiast działania, nawet jeżeli było nietrafne,

- zachęcanie liderów do mówienia o niepowodzeniach oraz o naukach jakich z nich wynieśli, nauka na własnych błędach,

- otwarta komunikacja,
- nie przekreślanie ludzi od razu, lecz dawanie kolejnej szansy,
- niepochwalenie upokarzania, stosowanie dla liderów, którzy praktykują tego typu działanie,
- pozwolenie na wszczynanie nowości.

W przedsiębiorstwach zdarzają się także trudne, podbramkowe sytuacje, jak np. redukcja etatów, w takich wypadkach również powinno się zachowywać w określony sposób, tzn.:

- szczerść wobec pracowników, informowanie ich co się będzie działo,
- wyjaśnienia dlaczego zostają podejmowane takie, a nie inne działania, zwłaszcza gdy chodzi o działania, które mogą być dla nich szkodliwe,
- danie możliwości decydowania pracownikom samym o sobie w granicach możliwości,
- wykazanie zainteresowania wobec ludzi, których spotkały problemy, kłopoty.

Chcąc wyzbyć się bariery polegającej na funkcjonowaniu systemu pomiaru wyników utrudniających ich właściwą ocenę możliwe jest zastosowanie systemów, dla których charakterystycznymi cechami są:

- ogólny charakter wskaźników, skupiających się na sukcesie całej firmy, a nie indywidualnych wynikach,
- stosowanie wskaźników umożliwiających pomiar wyników końcowych,
- stosowanie wskaźników dopasowanych do rodzaju działalności firmy, kultury organizacyjnej i filozofii,
- możliwość wprowadzenia zmian, udoskonalania wskaźników, w zależności od zmian w otoczeniu ekonomicznym, ewolucja wraz z zachodzącymi zmianami,
- zminimalizowanie ilości wskaźników do kilku pozwalających na koncentrację na najważniejszych procesach,
- możliwość niwelowania różnic między wiedzą, a jej zastosowaniem poprzez ocenę organizacji.

Chcąc zniwelować barierę polegającą na wrogich stosunkach między współpracownikami, powstałymi w wyniku wewnętrznej rywalizacji możliwe jest podjęcie następujących kroków:

- nagradzanie, zatrudnianie i podejmowanie prób zmierzających do zatrzymania w organizacji osób, które wyrażają chęć do współpracy z innymi,
- zwalnianie i karanie osób, które działają tylko w swoim indywidualnym interesie,
- ukierunkowanie energii pracowników na działania zmierzające do neutralizowania zagrożeń zewnętrznych, a nie na wewnętrzną konkurencję,
- stosowanie systemów oceny i wynagradzania, które nie prowadzą do współzawodnictwa wewnętrznego,

- stworzenie kultury organizacyjnej, w której sukces indywidualny po części uzależniony jest od sukcesu grupy,
- ukazanie lidera jako osoby pomagającej i dzielącej się informacjami z innymi,
- awanse dla osób potrafiących pracować zespołowo,
- wykorzystanie władzy w celu ukierunkowania pracowników na współpracę, wzajemne uczenie się i wymianę informacji.

Kultura organizacyjna, która jest budowana na wszystkich szczeblach. Powinna być zbudowana w taki sposób, by promowała dzielenie się wiedzą oraz ukazywała wartości firmy. Powinna funkcjonować w taki sposób, by zachęcać do dzielenia się wiedzą i stwarzać ku temu warunki. Powinna być jasno określona, a jej wyznaczniki znane wszystkim pracownikom, począwszy od menedżerów na najwyższych szczeblach do zwykłych pracowników fizycznych. Nie można zapominać o pracownikach, których nastawienie sprzyja kulturze organizacyjnej, których postępowanie jest zgodne z wartościami jakie promuje dane przedsiębiorstwo. Powinni być oni nagradzani. Należy stworzyć komfortowe warunki, przede wszystkim nie dopuszczać do odczucia wypalenia oraz tego, że są zbędni, można temu zapobiegać poprzez organizowanie rozwijających szkoleń.

Działaniem naprawczym jest zbudowanie odpowiedniego **systemu motywacyjnego**, promującego osoby dzielące się wiedzą.

Działaniami, które posłużą się zwalczaniu barier zarządzania wiedzą są narzędzia pozwalające na kształtowanie odpowiednich relacji międzyludzkich, należą do nich:

- **Tworzenie warunków ułatwiających nawiązywanie i rozwój więzi międzyludzkich** – w tym miejscu należy wziąć pod uwagę kwestie architektoniczne, tzn. należy zadbać o to, by pomieszczenia były tak zaprojektowane, by ułatwiały kontakt między pracownikami, a nie prowadziły do ich odosobnienia. Chodzi tutaj o stworzenie warunków do rozmów nie tylko tych służbowych, ale i tych mniej formalnych.
- **Wprowadzenie procedur umożliwiających nabywanie zróżnicowanych doświadczeń** – chodzi o takie procedury postępowania, dzięki którym zostanie umożliwiona praca wśród pracowników z innych działów, poziomów. Ten sposób pozwoli na zdobycie przez pracowników nowej wiedzy i umiejętności.
- **Zezwalanie na powszechne eksperymentowanie** – co oznacza także zezwolenie na popełnianie błędów. Mamy tutaj na myśli tworzenie specjalnych warsztatów, czy umożliwienie korzystania z programów komputerowym pozwalających na testowanie nowych rozwiązań.

- **Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających uczeniu się** – dotyczy zmian w strukturze organizacyjnej, które pozwolą na tworzeniu jednostek wielofunkcyjnych.⁵⁵

Działaniem naprawczym, które ma na celu zlikwidowanie bariery, która dotyczy samego przyswajania wiedzy jest organizacja **szkoleń fakultatywnych** ułatwiających rozwój kwalifikacji. Głównym celem szkolenia kadry w firmie jest ciągły rozwój poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników lub ściśle określonych grup, celem dostosowania ich do zachodzących i antycypowanych zmian w organizacji i otoczeniu.⁵⁶ Organizacja chcąc realizować swoje cele musi posiadać pracowników, którzy posiadają wiedzę z określonego zakresu, i którzy są świadomi i chętni jej poszerzenia i zdobywania, dlatego też planowanie szkoleń powinno być działaniem długookresowym.

Kolejnym działaniem naprawczym jest „**wykorzystanie**” **przez przedsiębiorstwo starszych pracowników do przekazywania swojej wiedzy młodszym kolegom**. Chcąc zlikwidować barierę polegającą m.in. na tym, iż nie wiem, że moja wiedza może być przydatna komuś innemu, konieczne jest wypracowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała tego typu działaniom. Wiadomo, iż siłą każdej organizacji jest wysoko wykwalifikowana kadra, by mieć jej wysoki odsetek należy podejmować działania dążące ku temu, by pracownicy posiadali nową wiedzę, a znakomitym jej źródłem są doświadczeni pracownicy, niemniej jednak należy uważać, by nie dać się złapać w pułpkę polegającą na bezmyślnym wykorzystywaniu starych rozwiązań do obecnych sytuacji, które po prostu są nieadekwatne. Nie chodzi o wykorzystanie starszych osób, ale o umożliwienie im aktywnego uczestnictwa i wykorzystanie potencjału jaki posiadają do budowania konkurencyjności.⁵⁷

Oczywiście nie każdy sposób przełamania barier będzie tak samo odbierany i skuteczny w każdej organizacji, dlatego też proces ich przełamania powinien być indywidualny dla każdej organizacji, po zapoznaniu się z oczekiwaniami jej pracowników. Zignorowanie tej konieczności może być dla firmy bardzo kosztowne w skutkach, dlatego warto poświęcić więcej czasu na opracowanie właściwej drogi, nie zapominając przy tym o odpowiedniej kolejności. Najpierw należy zlikwidować bariery na poziomie organizacji, a w następnej kolejności na arenie międzyorganizacyjnej.

⁵⁵ Szkolenia pracownicze jako element społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/19/id/418>, data odczytu: 06.03.2012 r.

⁵⁶ Uwrażliwienie mśp na kształcenie ustawiczne poprzez Modelowy System Zarządzania Wiedzą, Warszawa 2008r. http://www.equal.org.pl/download/produktAttachments/org377014tcauwrażliwianielll_pl.pdf, data odczytu: 06.03.2012 r.

⁵⁷ Tamże, data odczytu: 06.03.2012 r.

Firmy nie mogą pozwolić, aby pracownicy czuli się wypaleni i niepotrzebni. (...) Rzeczywistość nie jest jednak taka prosta, gdyż obawy, które zostały wymienione są silniejsze niż się wydaje i potrzeba czasu, aby je pokonać.⁵⁸

⁵⁸ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą... op. cit., s. 128.

ROZDZIAŁ 3

Metodyczne zagadnienia pracy

3.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań niniejszej pracy są dwie organizacje sektora publicznego. Pierwszym z nich jest Urząd Gminy Łabowa, mieszczący się na trasie Nowy – Sącz – Krynica, natomiast drugą organizacją tego typu jest Urząd Miasta Nowego Sącza oraz występujące w nich bariery w zarządzaniu wiedzą. Organizacje te bezpośrednio łączą się z podjętą przeze mnie problematyką badawczą dotyczącą porównania barier w zarządzaniu wiedzą występujących w sektorze lekkim, chemicznym oraz energetycznym z barierami dotyczącymi sektora publicznego, za którego reprezentantów wybrałem dwa wyżej wymienione urzędy.

Celem badacza było wnikliwe przeanalizowanie przedmiotu badań, zebranie informacji na temat pojawiających, istniejących barier w zarządzaniu wiedzą w dwóch wyżej wymienionych urzędach, które wybrałem jako przedstawicieli sektora publicznego, w celu zestawienia ich z barierami występującymi w innych sektorach, czy są one zbieżne w pewnym stopniu, uniwersalne dla wymienionych sektorów, czy też różnią się od siebie ze względu na odmienną specyfikę funkcjonowania. To znaczy, organizacje publiczne są organizacjami niekomercyjnymi, ich finansowaniu służą środki publiczne, w przeciwieństwie do organizacji nastawionych na zyski.

Na cel główny przeprowadzonych badań składają się następujące pytania badawcze:

1. Na jakim poziomie nasilenia występują bariery w zarządzaniu wiedzą w badanych organizacjach sektora publicznego?
2. Jakiego rodzaju bariery występują w sektorze publicznym?
3. Czy bariery występujące w sektorze lekkim, chemicznym i energetycznym są zbliżone do barier występujących w organizacjach sektora publicznego, czy też różnią się od siebie?

3.2. Hipotezy, metody badawcze oraz próba badawcza

Hipotezy badawcze

Postawione hipotezy badawcze, których weryfikacji podejmę się w dalszej części moich badań wiążą się bezpośrednio z określonym przeze mnie przedmiotem badań oraz celami jakie sobie postawiłem. Hipotezy jakie założyłem brzmią następująco:

1. W badanych organizacjach sektora publicznego, tj. Urzędzie Gminy Łabowa oraz Urzędzie Miasta Nowego Sącza występują bariery w zarządzaniu wiedzą na średnim poziomie nasilenia, które są możliwe do identyfikacji poprzez odpowiednio dobrane narzędzie badawcze.
2. W sektorze publicznym przeważają bariery związane z nieodpowiednim wynagradzaniem, w kwestii finansowej pracowników.
3. Bariery w sektorach lekkim, chemicznym i energetycznym są zbliżone do barier występujących w organizacjach sektora publicznego, ponieważ pracownicy w największym stopniu czują się nieodpowiednio nagradzani za poniesiony wysiłek.

Metody badawcze

Chcąc zrealizować przyjęte cele badawcze oraz zweryfikować hipotezy badawcze posłużyłem się następującą techniką i metodą badawczą: Jako technikę zbierania informacji wykorzystałem ankietę, przygotowaną w ramach Projektu Inicjatywy Wspólnotowej Equal F0576d2, Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, Sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Analiza barier w zarządzaniu wiedzą. Narzędzie do przeprowadzania analizy barier w zarządzaniu wiedzą w firmie, której zadaniem była pomoc w zdefiniowaniu barier w zarządzaniu w Urzędzie Gminy Łabowa oraz Urzędzie Miasta Nowy Sącz, jako przedstawicieli sektora publicznego. Ankieta „stanowi technikę badawczą polegającą na pisemnym udzielaniu odpowiedzi na pytania tworzące świadomy, logiczny, konsekwentny i spójny zestaw zapytań służących do rozwiązania określonego problemu badawczego.”⁵⁹ Ponadto jest ona anonimowa co daje większą (niż w przypadku wywiadu ustnego) szansę na uzyskanie szczerych odpowiedzi.

⁵⁹ J. Apanowicz, Zarys metodologii prac dyplomowych i magisterskich z organizacji i zarządzania. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1997, s. 50.

Próba badawcza

W przeprowadzonych badaniach wzięło udział 80 osób. 60 respondentów, co stanowi 75% ogółu badanych stanowili pracownicy Urzędu Miasta Nowy Sącz, natomiast pozostałe 20 osób, co stanowi 25% badanych stanowili pracownicy Urzędu Gminy Łabowa. Dysproporcje ilościowe wynikają z różnic w ilości zatrudnionych pracowników w poszczególnych jednostkach.

Badania zostały przeprowadzone przy użyciu narzędzia, przygotowanego w ramach Projektu Inicjatywy Wspólnotowej Equal F0576d2, o którym wspomniałem wcześniej. Respondenci nie zostali podzieleni ze względu na wiek, płeć, czy wykształcenie, ponieważ narzędzie, którym się posłużyłem nie zawiera metryczki, dzięki której możliwe jest uzyskanie tego typu informacji. Głównym celem badań jest zdefiniowanie barier występujących w sektorze publicznym, zatem tego typu informacje nie są priorytetowe w tym wypadku. Zaletą braku metryczki jest zwiększenie swobody respondentów, którzy w takim przypadku pozostają całkowicie anonimowi.

Badania przeprowadzono w miesiącu maj 2012 r.

3.3 Ogólna charakterystyka badanych organizacji publicznych

Charakterystyka Urzędu Gminy Łabowa

W Urzędzie Gminy Łabowa zatrudnionych jest ponad 30 pracowników. Liczba ta się zmienia, zależy to od prac sezonowych, do których za pośrednictwem Powiatowego Urzędu Pracy dla Powiatu Nowosądeckiego w Nowym Sączu są zatrudniani pracownicy w ramach robót publicznych.

Jednostkami organizacyjnymi urzędu są: Ośrodek Pomocy Społecznej w Łabowej, Gminny Zespół Obsługi Szkół, Ochotnicza Straż Pożarna, Gminny Ośrodek Kultury, Urząd Pocztowy oraz Straż Leśna.⁶⁰

Władzę wykonawczą sprawuje Wójt gminy Łabowa, jest nim Pan Stanisław Janczak oraz bezpośrednio mu podlegający sekretarz, pełniący funkcje zastępcy wójta oraz skarbnik.

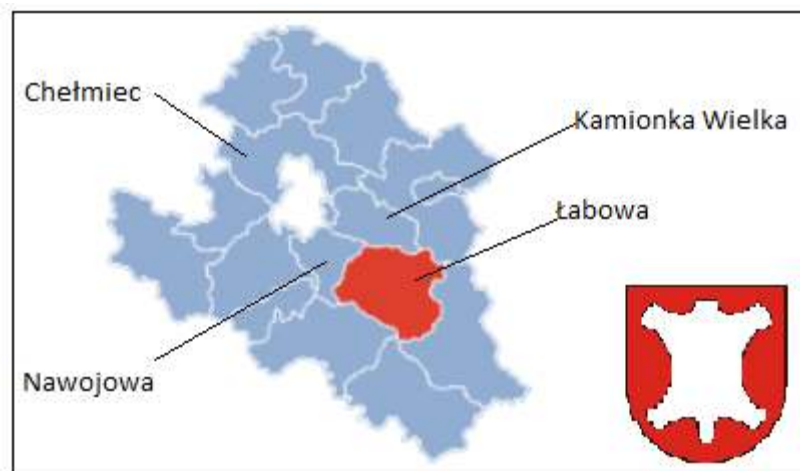
⁶⁰ Jednostki organizacyjne, http://www.labowa.pl/pl/5775/0/Urzed_Gminy.html, data odczytu: 27.04.2012 r.

Władzę uchwałodawczą sprawuje natomiast Rada gminy, na czele której stoi przewodniczący w osobie Pana Marka Stanisza.

Położenie i uwarunkowania geograficzne oraz środowiskowe

Gmina Łabowa, która liczy ponad 5 300 mieszkańców, przynależy do powiatu nowosądeckiego, leżącego na południu województwa małopolskiego. Graniczy natomiast z gminami: Grybów, Kamionka Wielka, Krynica – Zdrój, Muszyna, Nawojowa, Piwniczna – Zdrój.⁶¹

Położenie gminy na mapie powiatu przedstawia rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Położenie Gminy Łabowa na mapie powiatu.

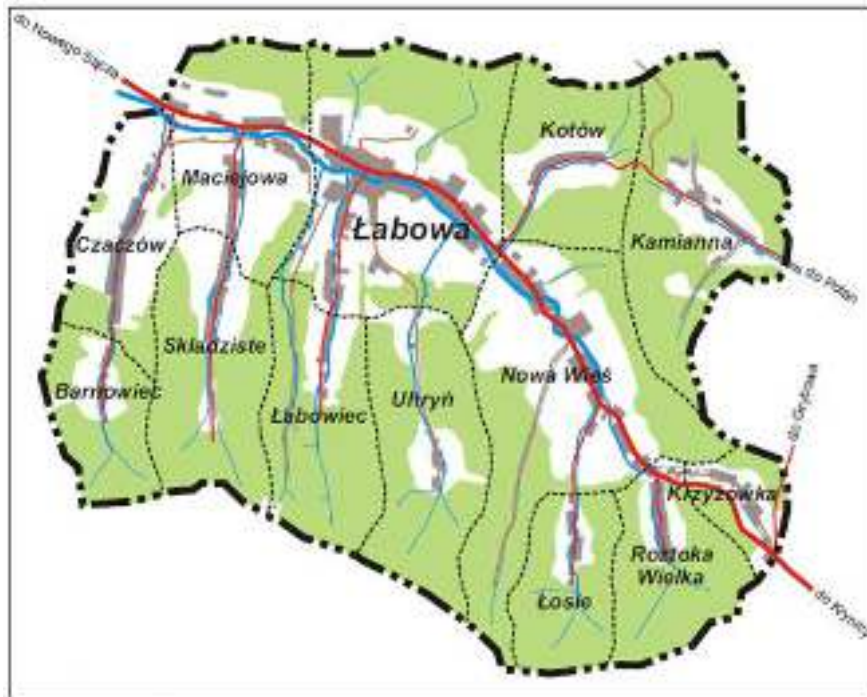
Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Gmina_%C5%81abowa, data odczytu: 25.04.2012 r.

Powierzchnia gminy wynosi 11909 ha. W skład gminy wchodzi 13 sołectw, mianowicie: Łabowa (siedziba Urzędu Gminy), Barnowiec, Czaczów, Kamianna, Kotów, Krzyżówka, Łabowiec. Łosie, Maciejowa. Nowa Wieś, Roztoka Wielka, Składziste oraz Uhryń.⁶²

Poniższy rysunek 3.2 ukazuje rozmieszczenie sołectw w Gminie Łabowa.

⁶¹ Gmina Łabowa, http://www.polska.info-polska.com.pl/województwo_małopolskie_6,powiat_nowosadecki_127,gmina_labowa_15280, data odczytu: 25.04.2012 r.

⁶² Podział administracyjny i ludność gminy Łabowa, <http://www.labowa.pl/pl/15953/0/Geografia.html>, data odczytu: 25 kwietnia 2012r.



Rysunek 3.2. Sołectwa Gminy Łabowa. Źródło: http://www.bip.iap.pl/gfx/labowa/files/Strona_glowna/mapa.pdf, data odczytu: 25.04.2012 r.

Granice gminy są w większości naturalne. Północna i południowa granica gminy opiera się na grzbietach pasma Margonia - Czerszli oraz pasma Jaworzyny Krynickiej. Wschodnia granica biegnie wzdłuż wododziałowego garbu, łączącego te pasma z lokalnym obniżeniem w rejonie węzła drogowego na Krzyżówce. Zachodnia granica przecina szczyty Góry Sokołowskiej i Wielkiego Gronia.⁶³

Historia

Pierwsza wzmianka na temat Łabowej została zanotowana w 1431 roku, w związku ze sporem rodów Piekarskich i Omeltów - Zawadzkich (ówczesnych właścicieli Poręby Małej). Wieś była podzielona pomiędzy dwóch właścicieli: Nawojowskich i Omeltów – Zawadzkich. Konflikt opierał się o sprawy spadkowe po ojcu rycerzy Mikołaja i Jana Omeltów.

Co do pochodzenia nazwy, wiążą się z nią trzy historie;

- pierwsza: wiąże się z nazwą szlachty rosyjskiej, tzw. Łabów, która ukrywała się na terenach obecnej Łabowej przed Tatarami,

⁶³ Lokalizacja gminy Łabowa, <http://www.labowa.pl/pl/15953/0/Geografia.html>, data odczytu: 25.04.2012 r.

- druga: dotyczy końcówki „-owa”, często spotykanej w górach. Nazwa pochodzi od przydomka „Łab”, co wiąże się z prasłowiańskim rdzeniem „-olb” znanym wszystkim językom słowiańskim jako oznaczenie roślin i chwastów rosnących na podmokłym gruncie (porównywalnie z językiem polskim – łoboda – lebioda).

- trzecia: powiązana jest z łapą niedźwiedzia, odcięta na polowaniu w pobliskich lasach przez rycerza pochodzenia polskiego.⁶⁴

W dalszej kolejności dobra przeszły w ręce rodu Branickich. W 1601 roku starosta niepołomicki Grzegorz Branicki, dobra Nawojowskich wraz z Łabową, przekazał swojej córce Annie, po mężu Lubomirskiej, jako wiano. Od tej pory przez dwa wieki Łabowa należała do rodu Lubomirskich, tak naprawdę korzystając z tego faktu. W tym czasie została wyposażona cerkiew dzięki synowi Anny – Stanisławowi, młyn zbożowy, piłę tracka (jedna z sześciu w Polsce), czy hale pod wypas owiec. Spadkobierczynią stała się żona Stanisława Lubomirskiego Izabela, z rodu Czartoryskich, w ówczesnych była jedną z najbogatszych osób w Polsce, która słynęła ze swej działalności gospodarczej. W 1800 roku odsprzedała Łabowę Franciszkowi Stadnickiemu, herbu Szreniawa którego zamek po dziś dzień znajduje się w Nawojowej, następnie przekazał nabyte ziemie córce Tekli, jej prawnuk Adam Stadnicki był ostatnim właścicielem.⁶⁵

Łabowskie tereny były także punktem, gdzie swoje kryjówki mieli zbójnicy, uciekający przed wysokimi podatkami, niknącymi terenami pod wypas owiec, czy uciskiem feudalnym chcąc zyskać poprzez napadanie na bogatych kupców i karawany. Najstłynniejsi z nich Sawka, Prokop Kapka zostali z tego powodu straceni.⁶⁶

Potencjał ludnościowy

Gminę Łabowa zamieszkuje ogólnie ponad 5 300 mieszkańców, z czego ponad 2 660 stanowią kobiety, a ponad 2 700 mężczyźni. W przeciwieństwie do tendencji jaką obserwujemy w kraju, w gminie Łabowa panuje wysoki przyrost naturalny, zatem nie obserwujemy zjawiska starzenia się społeczeństwa.⁶⁷ Liczba mieszkańców w poszczególnych sołectwach została ukazana w poniższej tabeli 3.1.:

⁶⁴ Historia nazwy, http://www.labowa.pl/pl/16022/0/Historia_nazwy.html, data odczytu: 25.04.2012 r.

⁶⁵ Dobra Lubomirskich, Źródło: http://www.labowa.pl/pl/16023/0/Dobra_Lubomirskich.html, data odczytu: 26.04.2012 r.

⁶⁶ Zbójnictwo, Źródło: <http://www.labowa.pl/pl/16024/0/Zbojnictwo.html>, data odczytu: 26.04.2012 r.

⁶⁷ Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2008-2013, załącznik do uchwały nr XXVI/180/2008 Rady Gminy Łabowa z dnia 28 października 2008 roku.

Tabela 3.1. Liczba ludności w gminie Łabowa.

Miejscowość	Liczba osób	Miejscowość	Liczba osób
Barnowiec	197	Łosie	217
Czaczów	526	Maciejowa	638
Łabowa	1441	Nowa Wieś	926
Kamianna	217	Roztoka Wielka	390
Kotów	247	Składziste	177
Krzyżówka	235	Uhryń	68
Łabowiec	117		

Źródło: Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2008-2013, załącznik do uchwały nr XXVI/180/2008 Rady Gminy Łabowa z dnia 28 października 2008 roku.

Z powyższej tabeli odczytujemy, iż miejscowością, w której jest najmniej mieszkańców jest Uhryń, jest ich tylko niecałe 70, natomiast miejscowością, w której jest ich najwięcej jest Łabowa, niemal półtora tysiąca. Zauważamy, iż poszczególne sołectwa znacznie różnią się od siebie pod tym względem.

Na terenie gminy największą część stanowią osoby w wieku produkcyjnym, jest ich ponad 60% ogółu, następną grupą są osoby w wieku przedprodukcyjnym, stanowią nieco ponad 30% ogółu, najmniejszą grupę stanowią osoby w wieku poprodukcyjnym, w stosunku do ogółu zaludnienia jest ich około 10%.⁶⁸

Biorąc pod uwagę kwestię bezrobocia, na koniec 2011 roku było zarejestrowanych 363 osób, z czego 204 stanowiły kobiety, a 159 mężczyźni.⁶⁹

Oświata i opieka zdrowotna

W Gminie Łabowa kładziony jest duży nacisk na kwestie związane z edukacją. Na terenie gminy znajduje się kilka świetlic środowiskowych, gdzie dzieci mogą uczestniczyć w zajęciach pozalekcyjnych. W ramach różnorodnych kół zainteresowań mogą rozwijać swoje pasje.

⁶⁸ Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2008-2013, załącznik do uchwały nr XXVI/180/2008 Rady Gminy Łabowa z dnia 28 października 2008 roku.

⁶⁹ Stan zarejestrowanych osób bezrobotnych wg gmin stan na 31.12.2011 r., dane z Powiatowego Urzędu Pracy w Nowym Sączu, dla powiatu nowosądeckiego, data odczytu: 26 kwietnia 2012 r.

Na terenie gminy działają trzy szkoły podstawowe: Szkoła Podstawowa im. Marii Konopnickiej w Czaczowie, Szkoła Podstawowa im. Świętej Kingi w Maciejowej i Szkoła Podstawowa im. Ks. K. St. Wyszyńskiego w Nowej Wsi oraz Zespół Szkolno - Gimnazjalny w Łabowej.

Opiekę zdrowotną w Gminie Łabowa sprawuje niepubliczny zakład opieki Zdrowotnej w Łabowej, natomiast opiekę stomatologiczną pełni jedna placówka niepubliczna mająca siedzibę w ośrodku zdrowia.

Kultura i turystyka

Na terenie Gminy Łabowa działa Gminny Ośrodek Kultury. Głównie tutaj tętni życie kulturalne. Młodszy bywalcy mogą tutaj spotkać się towarzysko, zagrać w szachy czy tenisa, organizowane są także wystawy i koncerty. Sukcesy odnosi zespół wokalny.

Od ponad trzydziestu lat co roku organizowana jest impreza plenerowa pod nazwą Jesień Łabowska, podczas której prezentowany jest dorobek kulturalny gminy. Mieszkańcy i nie tylko mogą brać w różnego rodzaju zawodach związanych z codziennymi pracami na wsi, czy loterie fantowe. Jest to okazja do spotkania się i spędzenia wspólnie czasu w gronie rodziny, czy sąsiadów.

Na terenie gminy działa także Towarzystwo Miłośników Ziemi Łabowskiej, które otrzymało grant w II Edycji Programu Grantowego Rzeczpospolita Internetowa na realizację programu „Spróbuj, komputer nie gryzie”, który zakłada stworzenie Centrum Informacji Lokalnej w Gminnym Ośrodku Kultury w Łabowej i organizację kursów dla dorosłych i młodzieży.

Na mapie gminy zostały wyznaczone ścieżki turystyczne, mianowicie: ścieżka przyrodniczo edukacyjna wyznaczona w kierunku Łabowca, ścieżka przyrodniczo – poznawcza „Jodła królowa naszych lasów”, wyznaczona w kierunku Uhrynia oraz ścieżka geologiczna, wyznaczona w kierunku Uhrynia, prowadząca polną drogą, mające charakter rekreacyjny i edukacyjny, umożliwiając także bezpośrednio kontakt z przyrodą.

Oprócz tego warto zobaczyć cerkiew w Łabowej, a także wypróbować wyrobów pszczelarskich w pasiece „Barć” w Kamiannej.⁷⁰

⁷⁰ Ścieżki turystyczne na terenie gminy Łabowa, Źródło: <http://www.labowa.pl/pl/15959/0/Turystyka.html>, data odczytu: 27.04.2012 r.

Charakterystyka Urzędu Miasta Nowego Sącza

Urząd Miasta Nowego Sącza zatrudnia ponad 300 pracowników. Jest jednostką budżetową, w której Prezydent Miasta (obecnie Pan Ryszard Nowak), wraz z Zastępcami, Sekretarzem oraz Skarbnikiem realizują zadania publiczne oraz zadania z zakresu administracji rządowej. Struktura Urzędu miasta obejmuje 19 komórek organizacyjnych, 6 samodzielnych stanowisk oraz 4 zespoły.

Prezydent Miasta Nowego Sącza sprawuje bezpośredni nadzór nad następującymi komórkami organizacyjnymi: Biuro Prezydenta Miasta, Biuro Radców Prawnych, Wydział Geodezji i Mienia, Wydział Rozwoju Miasta, Wydział Ochrony Środowiska, Zespół kontroli Wewnętrznej, Zespół Problematyki ds. Osób Niepełnosprawnych, Zespół Rzecznika Prasowego, Samodzielne Stanowisko ds. Audytu Wewnętrznego, Samodzielne Stanowisko ds. BHP, Urząd Stanu Cywilnego, Pełnomocnik ds. Ochrony Informacji Niejawnych, Miejski Rzecznik Konsumentów, Zespół ds. Zarządzania Energią, Pełnomocnik Prezydenta ds. Zarządzania Jakością, Pełnomocnik Prezydenta ds. Społecznych, Doradcy Prezydenta oraz jego asystenci.

Oprócz komórek organizacyjnych Prezydent sprawuje władzę nad jednostkami organizacyjnymi takimi jak: Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji – poprzez Wydział Kultury i Sportu, Nowosądecki Inkubator Przedsiębiorczości – poprzez Wydział Rozwoju Miasta, Sądecki Urząd Pracy – poprzez Pełnomocnika Prezydenta ds. Społecznych, Zespół Świetlic Środowiskowych – poprzez Pełnomocnika Prezydenta ds. Społecznych⁷¹.

Na poniższym rysunku 3.3. został ukazany schemat organizacyjny Urzędu miasta Nowego Sącza.

⁷¹ Zarządzenie Nr 20/2011 Prezydenta Miasta Nowego Sącza z dnia 2 lutego 2011 r., w sprawie: ustalenia zakresu sprawowanego nadzoru przez Prezydenta, Zastępców Prezydenta, Skarbnika Miasta i Sekretarza Miasta nad komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta i jednostkami organizacyjnymi Miasta Nowego Sącza oraz ustalenia schematu organizacyjnego Urzędu Miasta Nowego Sącza, Źródło: http://www.bip.nowysacz.pl/zarzadzenia/Z_020_2011_VI.pdf, data odczytu: 27 kwietnia 2012r.

Położenie i uwarunkowania geograficzne oraz środowiskowe

Miasto Nowy Sącz położone jest w południowej części województwa małopolskiego i liczy około 85 000 mieszkańców. Powierzchnia wynosi 57 kilometrów kwadratowych, najwyżej położonym punktem jest wzgórze Majdan, natomiast najniżej Wielopole. Gęstość zaludnienia jest równa - 1486,47 os/km².

Poniższy rysunek 3.4. przedstawia położenie miasta.



Rysunek 3.4 Miasto Nowy Sącz, położenie. Źródło: http://maps.google.pl/maps?q=plan+miasta+%C5%82abowa&hl=pl&prmd=imvns&bav=on.2_or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&biw=1152&bih=585&wrapid=tlif133542427624610&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=w1, data odczytu: 26.04.2012 r.

Nowy Sącz leży na 49° 37' 2" północnej szerokości geograficznej i 20° 42' 55" wschodniej długości geograficznej, położone jest w centrum Kotliny Sądeckiej w łańcuchu gór Beskidu Sądeckiego, w głównym paśmie Karpat, w widłach dwóch głównych rzek Dunajca i Kamienicy Nawojowskiej, pomiędzy ziemią – gorlicką i limanowską, niedaleko granicy

Zbudowany zamek oraz mury stanowiły istotne ogniwo w obronie południowej części Królestwa Polskiego. W Nowym Sączu rozwijało się także życie religijne czego dowodem jest podniesienie przez bpa Zbigniewa Oleśnickiego w 1448 r. kościoła św. Małgorzaty do godności kolegiaty, czy rozwój sztuki gotyckiej i malarstwa tablicowego.

Regres nastąpił w XVII wieku, a przyczynił się do niego potop szwedzki, kiedy Karol Gustaw zajął miasto. Miasto zostało wyzwolone dzięki walce mieszczan i oddziałowi braci Wąsowiczów. Największy upadek miasta nastąpił jednak w XVIII wieku, poprzez rozprzężenie polityczne i samowolę magnatów było ofiarą najazdu wojsk szwedzkich, saskich, rosyjskich, a nawet krajowych.

Sądeckczyzna przed pierwszym rozbiorem była także obszarem działań konfederatów barskich. Zagarnięta przez Austrię została zapełniona przez kolonistów niemieckich, którzy wraz z mieszczaństwem i Żydami, aż do II wojny światowej tworzyli wieloetniczną i wielokulturową społeczność Nowego Sącza.

Do lat sześćdziesiątych XIX wieku największym osiągnięciem było utworzenie gimnazjum, które było pierwszą tego typu szkołą na Podgórzu.

Duże znaczenie dla miasta miała budowa kolei Tarnowsko - Leluchowskiej w 1876 roku, a osiem lat później połączenia Nowy Sącz – Chabówka, dzięki czemu nastąpiło znaczne ożywienie gospodarcze.

Miasto udało się uniknąć większych strat materialnych podczas I wojny światowej, zatem rozbudowa miasta w okresie międzywojennym cały czas postępowała, co można by rzecz „nagrodziła” II wojna światowa przynosząc najtragiczniejsze żniwo. Miasto zostało zajęte przez Niemcy już 6 września 1939 roku niemal natychmiast uruchamiając aparat terroru na czele z Heinrichem Hamannem. Za postawę patriotyczną mieszkańcy byli traktowani przez okupanta w sposób bezwzględny, w mieście i okolicach zamordowano ok. 1 000 osób, a kolejne 2 500, wywieziono do obozów zagłady, nie biorąc pod uwagę ludności żydowskiej, stanowiącej 30% mieszkańców, których zgładzono niemal całkowicie.

W 1958 r. rozpoczęto realizację tzw. eksperymentu sądeckiego, którego założeniem była aktywizacja gospodarcza miasta i regionu w oparciu o lokalne walory przyrodniczo-krajobrazowe.⁷³

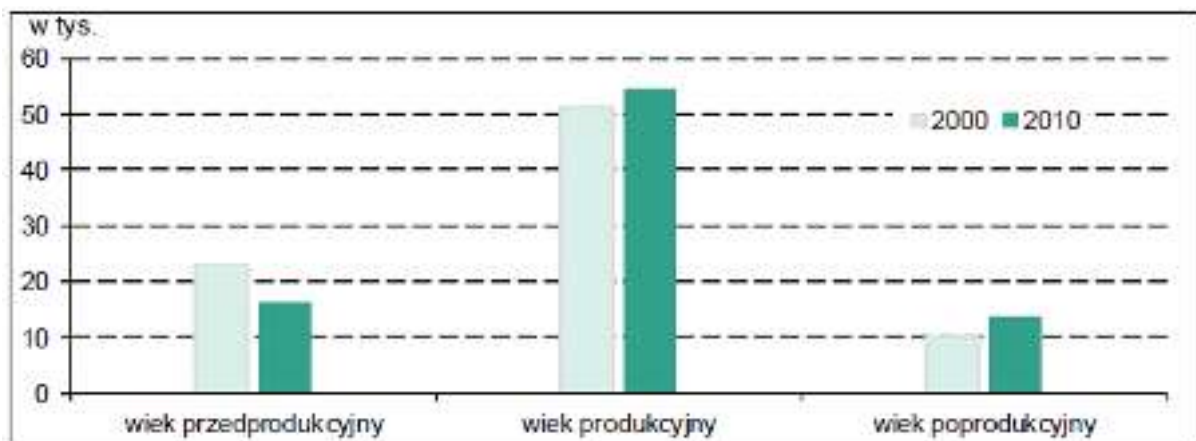
⁷³ Krótka historia Nowego Sącza, <http://www.nowysacz.pl/nowy-szcz-krltka-historia>, data odczytu: 27.04.2012 r.

Potencjał ludnościowy

Według stanu na dzień 31 grudnia 2011 roku, miasto Nowy Sącz zamieszkiwało 83 458 osób, z czego 39 798 stanowili mężczyźni, a 43 655 kobiety.⁷⁴ Widać zatem dość znacząca przewagę kobiet, współczynnik feminizacji wyniósł 109 kobiet na 100 mężczyzn.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwujemy wzrost liczby mieszkańców, czego przyczyną jest odnotowany w tym, czasie przyrost naturalny. Jest to zjawisko odwrotne w stosunku do Krakowa, gdzie ta tendencja jest spadkowa. Podsumowując, w całym województwie od kilkunastu lat odnotowuje się zwiększenie liczby ludności.

Niemniej jednak następuje starzenie się społeczeństwa, obserwując tendencje na przestrzeni lat wzrasta procentowy udział osób w wieku poprodukcyjnym w stosunku do liczby osób w wieku produkcyjnym i przedprodukcyjnym. Poniższy wykres 3.1. ukazuje jak wygląda struktura ludności pod tym kątem.



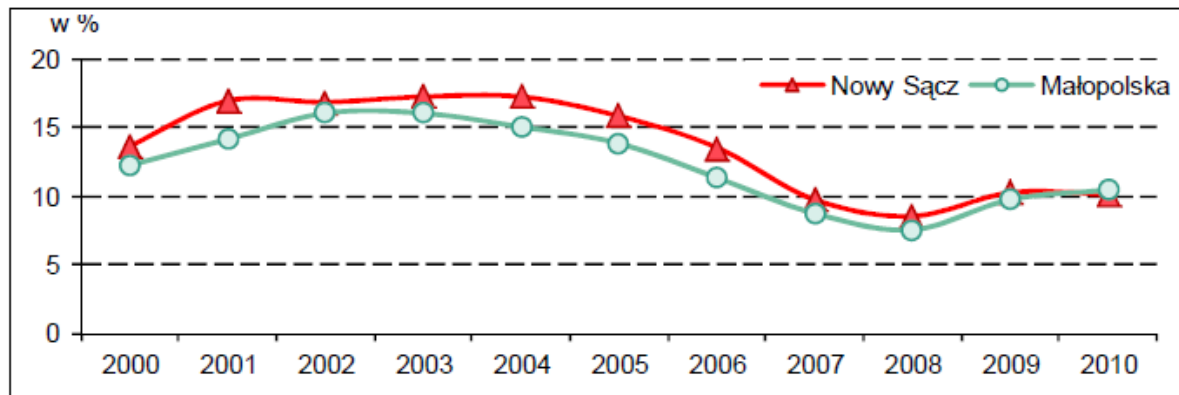
Wykres 3.1. Ludność Nowego Sącza według ekonomicznych grup wiekowych. Stan na 31 grudnia 2010 r. Źródło: Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011, http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf, data odczytu 27.04.2012 r.

Odczytujemy, iż najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku produkcyjnym, których liczba wzrosła w odniesieniu do roku 2000, inaczej przedstawia się sytuacja wieku przedprodukcyjnego, gdzie notuje się spadek, natomiast zauważamy wzrost w przypadku osób w wieku poprodukcyjnym.

Biorąc pod uwagę sytuację na rynku pracy, to w 2010 roku uległa ona poprawie. Wzrosła liczba osób pozostających w zatrudnieniu przy jednoczesnym spadku liczby osób

⁷⁴ Liczba mieszkańców Nowego Sącza, <http://www.nowysacz.pl/demografia>, data odczytu: 27.04.2012 r.

pozostających bez pracy. Poniższy wykres 3.2. ukazuje tendencje rynku pracy na przestrzeni lat.



Wykres 3.2. Stopa bezrobocia rejestrowanego na przestrzeni lat. Stan na 31 grudzień 2010.
 Źródło: Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011, http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf, data odczytu 27.04.2012 r.

Z powyższego wykresu odczytujemy, iż największa stopa bezrobocia miała miejsce w 2003 i 2004 roku, ostatnie lata, nieco wzrosła, biorąc pod uwagę ostatnie lata tj. stosunek roku 2009 i 2010.⁷⁵

Oświata i opieka zdrowotna

W porównaniu do wcześniej omawianej gminy Łabowa, w Nowym Sączu mam miejsce o wiele więcej placówek oświatowych i opieki zdrowotnej.

Na terenie Nowego Sącza działają

- Przedszkola publiczne: Miejskie Przedszkole nr 1, Miejskie Przedszkole nr 2, Miejskie Przedszkole nr 3, Miejskie Przedszkole nr 7, Miejskie Przedszkole nr 14, Miejskie Przedszkole nr 18, Miejskie Przedszkole nr 20, Miejskie Przedszkole Integracyjne oraz Zespół Przedszkoli (Miejskie Przedszkole nr 10 i Miejskie Przedszkole nr 11- Specjalne).⁷⁶

Oprócz przedszkoli publicznych na terenie miasta działa 18 przedszkoli niepublicznych, a także dwa punkty przedszkolne, także o charakterze niepublicznym.

⁷⁵ Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011, http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf, data odczytu 27.04.2012 r.

⁷⁶ Przedszkola publiczne, <http://www.nowysacz.pl/przedszkola-publiczne>, data odczytu 30.04.2012 r.

- publiczne Szkoły Podstawowe: Szkoła Podstawowa Nr 2 im. Św. Jadwigi Królowej, Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Jana Kochanowskiego, Szkoła Podstawowa Nr 5 Specjalna, Szkoła Podstawowa Nr 6 im. Ks. Jerzego Popiełuszki, Szkoła Podstawowa Nr 7 im. Obrońców Pokoju, Szkoła Podstawowa Nr 8 im. Władysława Jagiełły, Szkoła Podstawowa Nr 9 im. Tadeusza Kościuszki, Szkoła Podstawowa Nr 11 im. Juliana Tuwima, Szkoła Podstawowa Nr 12 (w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym im. M. Grzegorzewskiej), Szkoła Podstawowa Nr 14 im. Karpackiego Oddziału Straży Granicznej, Szkoła Podstawowa Nr 17 im. Kurierów Sądeckich, Szkoła Podstawowa Nr 18 im. Karola Szymanowskiego, Szkoła Podstawowa Nr 20 im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Szkoła Podstawowa Nr 21 im. Jana Pawła II, Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 1 (Szkoła Podstawowa nr 15 i Gimnazjum nr 9) im. Bohaterów Sądeckizny, Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 2 (Szkoła Podstawowa Nr 16 i Gimnazjum nr 10) im. Orłąt Lwowskich, Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 3 (Szkoła Podstawowa Nr 10 i Gimnazjum nr 8).⁷⁷

Oprócz publicznych Szkół Podstawowych na terenie miasta działają 4 szkoły niepubliczne.

- Gimnazja publiczne - Zespół Szkół Ogólnokształcących nr 1 (Gimnazjum nr 1) im. Jana Długosza, Gimnazjum nr 2 im. ks. Jana Twardowskiego, Gimnazjum nr 3 im. Henryka Sienkiewicza, Gimnazjum nr 5 im. Św. Kingi, Gimnazjum nr 6 im. Tadeusza Kościuszki, Gimnazjum nr 7 - Specjalne przy SOSW, Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 3 (Gimnazjum nr 8), Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 1 (Gimnazjum nr 9) im. Bohaterów Sądeckizny, Zespół Szkół Podstawowo-Gimnazjalnych nr 2 (Gimnazjum nr 10) im. Orłąt Lwowskich, Gimnazjum nr 11 im. Adama Mickiewicza.⁷⁸

Oprócz gimnazjów publicznych, na terenie miasta działają 4 gimnazja niepubliczne.

- publiczne Szkoły Ponadgimnazjalne: Zespół Szkół Ogólnokształcących Nr 1 im. Jana Długosza, Zespół Szkół Ogólnokształcących Nr 2 im. Marii Konopnickiej, Zespół Szkół Nr 1 im. Komisji Edukacji Narodowej, Zespół Szkół Nr 2 im. Sybiraków, Zespół Szkół nr 3 im. Bolesława Barbackiego, Zespół Szkół nr 4, Zespół Szkół Ekonomicznych im. Oskara Langego, Zespół Szkół Samochodowych im. inż. Tadeusza Tańskiego, Zespół Szkół Elektryczno-Mechanicznych im. Gen. Józefa Kustronia, Zespół Szkół Budowlanych, Zespół Szkół Nr 5 – Specjalnych.⁷⁹

⁷⁷ Szkoły Podstawowe – publiczne, <http://www.nowysacz.pl/szkoly-podstawowe-publiczne>, data odczytu: 30.04.2012 r.

⁷⁸ Gimnazja – publiczne, <http://www.nowysacz.pl/gimnazja-publiczne>, data odczytu: 30.04.2012 r.

⁷⁹ Szkoły Ponad gimnazjalne – publiczne, <http://www.nowysacz.pl/szkoly-ponadgimnazjalne-publiczne>, data odczytu: 30.04.2012 r.

Na terenie miasta funkcjonują także niepubliczne szkoły ponadgimnazjalne: 4 niepubliczne licea ogólnokształcące dla młodzieży, 15 niepublicznych liceów ogólnokształcących dla dorosłych, 4 niepubliczne szkoły zasadnicze dla młodzieży, 4 niepubliczne szkoły ponadgimnazjalne zawodowe dla młodzieży, 4 niepubliczne szkoły ponadgimnazjalne zawodowe dla dorosłych, 24 niepubliczne szkoły policealne I pomaturalne dla dorosłych.

Działają także:

-uczelnie wyższe: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa oraz Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Akademia Pedagogiczna w Krakowie Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Nowym Sączu i Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Nowym Sączu.

- miejscowe placówki oświatowe i wychowawcze: Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy (SP 5 i 12, Gimnazjum Nr 7), Zespół Placówek Kształcenia Zawodowego, Poradnia Psychologiczno – Pedagogiczna, Pałac Młodzieży, Zespół Placówek Oświatowo-Wychowawczych, Szkolne Schronisko Młodzieżowe.

Działają także dwie Niepubliczne Placówki Opiekuńczo-Wychowawcze, a także 17 Niepubliczne placówki kształcenia ustawicznego dla dorosłych.⁸⁰

Biorąc pod uwagę służbę zdrowia, na terenie Nowego Sącza funkcjonuje szpital - Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, a także przychodnie: 8 Zakładów Podstawowej Opieki Zdrowotnej, 6 Zakładów Usług Pielęgniarskich, 8 punktów oferujących świadczenia stomatologiczne, 11 punktów Ambulatoryjnego Lecznictwa Specjalistycznego, 2 punkty Lecznictwa Zamkniętego, oraz 1 punkt pomocy doraźnej - Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Sądeckie Pogotowie Ratunkowe.⁸¹

Kultura i turystyka

Na terenie Nowego Sącza chcąc zasięgnąć kultury można skierować się w stronę kin, muzeów, czy galerii, chcąc bardziej czynnie uczestniczyć jest to możliwe dzięki funkcjonującym licznym stowarzyszeniom, czy zespołom muzycznym itp.

W mieście funkcjonują instytucje, stowarzyszenia i inne jednostki upowszechniania kultury w Nowym Sączu:

- na szczeblu wojewódzkim: Małopolskie Biuro Wystaw Artystycznych oraz Muzeum Okręgowe ze swoimi oddziałami: Galeria Sztuki Marii Ritter, Galeria Sztuki „Dawna

⁸⁰ Oświata, <http://www.nowysacz.pl/oswiata>, data odczytu: 30.04.2012 r.

⁸¹ Służba zdrowia, placówki, <http://www.nowysacz.pl/placowki>, data odczytu: 30.04.2012 r.

Synagoga“, Sądecki Park Etnograficzny (Skansen) Miasteczko Galicyjskie, a także Małopolskie Centrum Kultury SOKÓŁ z filiami: kino Sokół oraz kino Krokus.

- instytucje miejskie: Nowosądecka Mała Galeria, Pałac Młodzieży, Sądecka Biblioteka Publiczna im. Józefa Szujskiego oraz Miejski Ośrodek Kultury.

Działa także ponad 40 stowarzyszeń upowszechniania kultury oraz inne jednostki takie jak: Państwowa Szkoła Muzyczna I i II st., Galeria Sztuki i Rzemiosła, Polska Agencja Socjo - Kulturalna „PEGAZ”.

Warto wspomnieć o istniejących zespołach teatralnych, zespołach muzycznych i wokalnemuzycznych, chórach, orkiestrach, zespołach folklorystycznych, czy tanecznych. Coś dla siebie znajdą także fani plastyki zarówno gdy chodzi o dzieci jak i osoby dorosłe oraz literatury.⁸²

Poruszając kwestię turystyki, funkcjonuje Centrum Informacji Turystycznej – Małopolski System Informacji Turystycznej w Nowym Sączu. Nowy Sącz otrzymał: Sądecką Markę Turystyczną, która jest wyróżnieniem przyznawanym podmiotom turystycznym, których świadczone usługi oraz powiązanie dziedzictwem przyrodniczo-kulturowym regionu, zasługują na najwyższe uznanie.

Oprócz tego funkcjonują 4 organizacje turystyczne: Polskie Towarzystwo Turystyczno - Krajoznawcze Oddział Beskid Nowy Sącz, Polskie Towarzystwo Tatrzańskie Oddział Beskid, Nowosądecka Izba Turystyczna oraz Sądecka Organizacja Turystyczna.

Dla osób wybierających aktywne formy przygotowane są: szlaki spacerowe w Nowym Sączu, podczas których można podziwiać dziedzictwo kulturowe miasta; szlaki rowerowe o różnym poziomie trudności; Szlaki spacerowe PTT w okolicy Nowego Sącza także o zróżnicowanym poziomie trudności; szlaki narciarskie w Beskidzie Sądeckim, a także liczne górskie szlaki piesze utrzymywane przez Oddział PTTK "Beskid", także o zróżnicowanym poziomie trudności oraz Terenowa dydaktyczna ścieżka "Las Falkowski".⁸³

⁸² Kultura i sztuka, http://www.nowysacz.pl/kultura_i_sztuka, data odczytu: 30.04.2012 r.

⁸³ Szlaki turystyczne, <http://www.nowysacz.pl/szlaki-turystyczne>, data odczytu: 30.04.2012 r.

ROZDZIAŁ 4

Analiza barier w zarządzaniu wiedzą w organizacjach publicznych na tle sektora energetycznego, lekkiego i chemicznego – studium porównawcze

4.1. Badanie barier w zarządzaniu wiedzą w sektorze energetycznym, chemicznym i lekkim

Projekt Inicjatywy Wspólnotowej Equal F0576d2 o nazwie Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce, sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, powstał w celu prezentacji wyników przeprowadzonych badań w trzech sektorach: chemicznym, lekkim i energetycznym, dotyczących analizy barier w zarządzaniu wiedzą.

Badaniami zostało objętych 406 pracowników wymienionych wyżej sektorów, będących na różnych szczeblach w hierarchii. Pracownicy wzięli udział w jednym z 25 szkoleń pod tytułem: „System numer 1: analiza potrzeb szkoleniowych w firmie.” Szkolenia były prowadzone w ramach projektu EQUAL nr F0576, modelowy system Wsparcia Przedsiębiorstw i Pracowników w tworzeniu Systemów Zarządzania Wiedzą.

Podział uczestników szkoleń był następujący:

- 19 przedsiębiorstw reprezentujących przemysł chemiczny,
- 38 przedsiębiorstw reprezentujących przemysł lekki.

Szkolenia były przeprowadzane w siedzibie gdańskiego oddziału TNOiK i trwały niemal rok, a mianowicie od 9 marca 2006 roku do 16 lutego 2007 roku. Badania były przeprowadzane w sposób dobrowolny i całkowicie anonimowy, o czym może świadczyć chociażby brak metryczki w kwestionariuszu. Oczywiście jeżeli dana firma, biorąca udział w badaniach oddelegowała na szkolenie tylko jedną osobę trudno jest mówić w takim przypadku o anonimowości. W takim wypadku reprezentanci kilku przedsiębiorstw danego sektora zostawali zebrani w jedną grupę, aby zapewnić anonimowość. W czasie trwania badań przeanalizowano 91 grup pracowników poszczególnych sektorów.⁸⁴

Wdrażanie każdej zmiany w przedsiębiorstwie, w tym także systemu zarządzania wiedzą, napotyka na szereg barier, stanowiących poważne zagrożenie dla funkcjonowania systemu. Świadomość występowania takich barier w konkretnych obszarach w przedsiębiorstwie

⁸⁴ Badanie barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach, raport końcowy, projekt EQUAL nr FO576, Modelowy system wsparcia przedsiębiorstw i pracowników w tworzeniu systemów zarządzania wiedzą, Gdańsk 2007 r., s. 5-6.

pomoże odpowiednio zaprojektować proces wdrażania systemu oraz odpowiednio wcześniej podjąć działania zmierzające do ograniczenia negatywnego wpływu barier na funkcjonowanie systemu. Dlatego ważne jest, aby przedsiębiorstwa dysponowały sprawdzonymi narzędziami, pozwalającymi na identyfikację barier i poznanie newralgicznych obszarów przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania wiedzą.⁸⁵

4.2. Wyniki badań w sektorze energetycznym, chemicznym i lekkim

Badania przeprowadzone dzięki projektowi EQUAL nr FO576, Modelowy system wsparcia przedsiębiorstw i pracowników w tworzeniu systemów zarządzania wiedzą pozwoliły na odkrycie barier w zarządzaniu wiedzą w sektorach chemicznym, lekkim oraz energetycznym. W tym miejscu chcę ukazać jak plasują się wyniki w poszczególnych sektorach oraz różnice między nimi. W dalszej części rozdziału podejmę próbę porównania wymienionych sektorów z sektorem publicznym.

Barriere psychologiczne na poziomie pracownika – w sektorze energetycznym największą barierą w tym obszarze okazało się poczucie utraty związane z dzieleniem się wiedzą. W ten sposób wskazało 57% ankietowanych. Dzielenie się wiedzą, której pozyskaniu towarzyszyło wiele wysiłku i trudności budzi naturalny opór. Problemem jest także samodzielne pozyskiwanie wiedzy przez pracowników, w ten sposób odpowiedziało 45% ankietowanych w tym sektorze. Kolejnymi problematycznymi obszarami okazały się: obawy przed poszukiwaniem nowych rozwiązań przez eksperymentowanie i kwestionowanie dotychczasowych sposobów (36%) oraz nieumiejętność przyjmowania krytyki, traktowanie jej jako złośliwości (24%). Okazuje się, iż pracownicy mają świadomość konieczności stałego uczenia się i nie mają oporów przed poproszeniem innych osób o pomoc. Jedynie 12% ankietowanych wykazało kategorię opór wobec zmian, a 18% dzieli się wiedzą z innymi, tylko wówczas, gdy jest to konieczne.

Barriere w postaci braku zaufania w firmie - w sektorze energetycznym największymi barierami w tym obszarze okazały się: nieufność wobec przełożonych, tak wskazało 36% ankietowanych, 47% ankietowanych stwierdziło, iż przełożony nie jest dla nich autorytetem. Zatem barriere na płaszczyźnie przełożony – podwładny są istotnym problemem we wdrażaniu systemu zarządzania wiedzą. Większe zaufanie występuje pomiędzy pracownikami równorzędnymi. 25% ankietowanych stwierdziło, iż pomimo właściwego wykonywania

⁸⁵ Tamże, s. 5.

swoich obowiązków i przysporzenia firmie korzyści ze swojej pracy nie mają pewności co do zachowania swojego stanowiska pracy. Budzi to poczucie zagrożenia i opór wobec zmian.

Barriere techniczne na poziomie pracownika – w sektorze lekkim i chemicznym wszystkie zakwalifikowane do tej grupy bariery uzyskały wynik procentowy przekraczający 20%. Największą barierą okazał się brak znajomości języków obcych, co przeszkadza w zdobywaniu nowych kwalifikacji, wynik wyniósł tutaj 70%, kolejnymi były: nieumiejętność w komunikowaniu się, odpowiedzi: 56% oraz 60%. Znaczące okazały się problemy związane z nieznanością obsługi komputera, przeciążenie obowiązkami oraz brak zainteresowania nowymi technologiami.

W sektorze energetycznym bariery na tym poziomie mają mniejsze natężenie niż w dwóch wyżej opisanych sektorach. Największą bolączką jest nieznanoci języków obcych, na ten problem wskazało 66% ankietowanych oraz nieumiejętność komunikowania się prowadząca do nieporozumień (59% i 53%). 22% zadeklarowało zbyt duży natłok obowiązków. Jeżeli chodzi o znajomości obsługi komputera i nowych technologii nikt nie wykazał, iż ma problemy w tym zakresie. Pracownicy także chętnie śledzą nowinki.

Barriere finansowe na poziomie pracownika – w sektorze lekkim i chemicznym największą barierą okazał się brak możliwości dbania o swój rozwój zawodowy, finansowanie szkoleń, zakup specjalistycznych publikacji. Na ten problem wskazało 62% respondentów.

Barriere społeczne na poziomie przedsiębiorstwa – w sektorze lekkim i chemicznym największym problemem w tym obszarze jest niedocnienie kapitału ludzkiego. 53% badanych wskazało, iż inwestuje się głównie w majątek firmy, aż 42% uznało, iż inwestycje w pracowników są zupełnie pomijane. Oprócz tego 64% uznało, iż kwestie rozwoju pracowników spychane są na dalszy plan. Ważnym problemem okazał się także brak zintegrowania załogi.

W sektorze energetycznym największym problemem podobnie jak w dwóch wcześniej opisanych sektorach największą bolączką okazało się finansowanie własnego rozwoju zawodowego. 28% badanych uznało, iż możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych są poza ich zasięgiem w kwestii finansowej.

Barriere organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa – w sektorze chemicznym i lekkim największymi barierami w tym obszarze okazały się brak informacji zwrotnej oraz brak ujęcia w systemie motywacyjnym kwestii dotyczących podnoszenia kwalifikacji. 73% uznało, iż podnoszenie kwalifikacji nie jest w żaden sposób nagradzane. 39% badanych stwierdziło, iż nie docierają do nich informacje konieczne do sprawnego wykonywania pracy. Około 40%

ankietowanych nie umiało udzielić odpowiedzi na pytania dotyczące zakresu działalności firmy, jej celów i kierunku rozwoju.

W sektorze energetycznym największą barierą okazało się spychanie na dalszy plan rozwoju pracowników – 54% odpowiedzi oraz odchodzenie wykwalifikowanych pracowników - 65%. Znaczącym problemem jest także niezintegrowanie załogi, na ten problem wskazało 51% ankietowanych. Zdaniem 41% badanych najważniejszą kwestią jest inwestowanie w majątek firmy. Ponad 30% uznało, iż przełożony nie przywiązuje wagi do dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Problemem okazała się także niesprzyjająca atmosfera w pracy, w ten sposób wskazało ok 50% respondentów. Oprócz tego 59% badanych zaznaczyło, iż zdobycie nowych umiejętności, kwalifikacji nie jest w firmie w żaden sposób nagradzane.

Problemem w tym zakresie jest także brak dopływu wiedzy z zewnątrz ze względu na niezatrudnianie nowych pracowników. Zachodzi zatem podwyższenie średniej wieku w firmie oraz obawa przed przerwaniem przepływu wiedzy.

Poważnymi barierami w tym sektorze okazały się te związane z przepływem informacji. 35% badanych nie zna celów firmy, 48% uznało, iż nie docierają do nich istotne informacje, mające wpływ na wykonywaną pracę. Ponad 63% to wynik dotyczący braku informacji zwrotnej na temat jakości wykonywanej pracy. Bieżąca informacja dotyczy tylko znaczących uchybień, gdyby się takie pojawiły. 29% uznało, iż w firmie nie są wykorzystywane informacje pochodzące od klientów. Istotną barierą jest także nieumiejętność pracy w zespole, na co wskazało 23% respondentów.

Barierzy techniczne na poziomie przedsiębiorstwa – w sektorze chemicznym oraz lekkim najbardziej problematycznymi obszarami są zorganizowanie wymiany wiedzy między pracownikami z różnych działów oraz umożliwienie dróg kontaktu wśród pracowników, którzy na co dzień ze sobą nie współpracują.

W sektorze energetycznym te bariery okazały się mieć mniejsze natężenie niż w innych branżach. Wśród barier technicznych na poziomie przedsiębiorstwa główną jest, ta wynikająca z rozmiarów przedsiębiorstwa, występuje kłopot w dzieleniu się wiedzą pomiędzy oddalonymi od siebie oddziałami przedsiębiorstwa. Problemem okazało się także obstawienie stanowisk pracowników, którzy są nieobecni, np. są na szkoleniu, zatem warto zastanowić się nad uelastycznieniem umiejętności pracowniczych, co mogłoby zminimalizować tę trudność.

Barierzy finansowe na poziomie przedsiębiorstwa – w sektorze chemicznym i lekkim okazało się, iż nie mają tak wielkiego natężenia. Przedsiębiorstwa mogłyby sobie pozwolić na przeznaczanie większych środków na podnoszenie kompetencji pracowników i wdrożenie systemu zarządzania wiedzą.

W sektorze energetycznym nie zostały zidentyfikowane bariery związane z finansami.

Bariery na poziomie sektora i gospodarki (społeczne, techniczne i systemowe, prawne i finansowe) – w sektorze chemicznym i lekkim, badania wykazały na brak kontaktu wśród przedsiębiorstw z tego samego sektora, co nie pozwala na dzielenie się doświadczeniami i unikanie tych samych błędów. Wśród barier technicznych najważniejszymi okazały się: brak odpowiedniego przygotowania absolwentów szkół do podjęcia pracy, brak zainteresowania innowacjami, brak dostępu do specjalistycznych szkoleń. Ankietowani wskazali, iż nie mają możliwości potwierdzenia swoich kompetencji. Uzyskany dokument nie stwierdza ich faktycznego poziomu – opinia 20% ankietowanych. Dużym zagrożeniem dla odpływu zasobów wiedzy z organizacji jest możliwość przejścia na wcześniejsze emerytury doświadczonych pracowników. Ponad połowa, gdyby pojawiła się taka możliwość skorzystałaby z niej. Ponad 74% ankietowanych stwierdziło, iż firma nie jest w stanie zapewnić odpowiednich warunków pracy dla szczególnie uzdolnionych pracowników.

W sektorze energetycznym, w zakresie barier społecznych wyniki są lepsze w porównaniu do dwóch wyżej opisanych sektorów. Nie ma tutaj problemów wynikających ze współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami sektora. Stoi on na wysokim poziomie.

Wśród barier technicznych najważniejszymi są: brak odpowiedniego przygotowania absolwentów szkół średnich, w ten sposób wskazało 57% respondentów oraz brak specjalistycznych szkoleń, tak wskazało 28% ankietowanych. Znaczna część ankietowanych, bo aż 35% stwierdziła, iż rozwiązania systemowe nie pozwalają na odpowiednie potwierdzenie zdobytych kompetencji.

Dużym zagrożeniem dla utraty zasobów wiedzy jest masowe przechodzenie na wcześniejsze emerytury doświadczonych pracowników. Niemal 40% respondentów, gdyby miało taką możliwość skorzystałoby z niej. Ponadto 67% respondentów jest zdania, że polskie firmy nie są w stanie zapewnić odpowiednich warunków pracy dla najlepszych pracowników.⁸⁶

⁸⁶ Tamże.

Różnice między sektorem lekkim, chemicznym oraz energetycznym

W sektorach chemicznym, lekkim oraz energetycznym, po przeprowadzonych badaniach stwierdzono pewne różnice co do występowania i intensywności barier w zarządzaniu wiedzą. Poniżej opisze istotę zauważonych różnic, natomiast w dalszej części pracy zestawienie zostanie poszerzone o porównanie do sektora publicznego.

Bariera na poziomie pracownika – z przeprowadzonych badań wynika, iż najbardziej oporni na dzielenie się wiedzą są pracownicy sektora lekkiego. Pracownicy sektora chemicznego dzielą się wiedzą tylko, gdy się od nich tego wymaga w 15%, w przypadku sektora energetycznego wynik wynosi 18%, natomiast w przypadku sektora lekkiego wynik wyniósł, aż 34%.

62% pracowników sektora lekkiego stwierdziło, iż dzielenie się wiedzą nie przynosi im żadnych korzyści, w przypadku sektora energetycznego wynik wyniósł 57%, natomiast w sektorze chemicznym 48%, zatem także w tym przypadku zauważamy znaczne rozbieżności.

Zaskakiwać może wynik w sektorze energetycznym dotyczący eksperymentowania ze względu na szereg przepisów dotyczących bezpieczeństwa, także w tym sektorze pracownicy deklarują największe zainteresowanie nowinkami w swojej dziedzinie. Także w kwestiach finansowych związanych z samokształceniem się sektor energetyczny okazał się być w najlepszej sytuacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań dowiedziono, iż pracownicy sektora lekkiego mają największe trudności w posługiwaniu się komputerem (27%) oraz jest to sektor najbardziej przeciążony pracą, w ten sposób odpowiedziało 28% ankietowanych, w porównaniu do sektora energetycznego, wyniki wynosiły odpowiednio 0% oraz 22%, a w sektorze chemicznym odpowiednio 13% i 17%.

Bariera na poziomie przedsiębiorstwa – największym brakiem zaufania zarówno do przełożonych jak i współpracowników wykazali pracownicy sektora energetycznego. Pracownicy sektora lekkiego wykazali większą nieufność do pracowników na tym samym szczeblu niż pracownicy pozostałych sektorów. Współpracownikom nie ufa 28% ankietowanych z sektora lekkiego, 23% energetycznego oraz 18% chemicznego.

Jeżeli chodzi o priorytety firmy, to 57% badanych sektora lekkiego postawiło na majątek firmy, w sektorze chemicznym 47%, a w sektorze energetycznym 41%.

Dokładnie widać spychanie rozwoju pracowników na dalszy tor w przypadku sektora lekkiego, wyniki plasują się na poziomie 70%. Kiepsko przedstawia się także kwestia

motywowania pracowników, najgorzej wygląda sytuacja znów w sektorze lekkim, wynik wyniósł 78%. Nieco lepiej sytuacja wygląda w sektorze energetycznym 59% oraz chemicznym 63%. Podsumowując, w każdym z badanych sektorów ta sytuacja wymaga poprawy.

Biorąc pod uwagę kwestie przepływu informacji oraz zintegrowanie załogi, najlepiej wypada sytuacja w sektorze lekkim, zapewne ma to związek z wielkością badanych przedsiębiorstw. Sektor lekki przoduje także w kwestii ochrony informacji wewnątrz przedsiębiorstwa (53%), w sektorze energetycznym wynik wyniósł 38%, natomiast chemicznym 43%.

Pracownicy sektora energetycznego natomiast lepiej oceniali atmosferę w pracy, bardziej nastawioną na koleżeńskie stosunki niż wewnętrzną rywalizację, w zestawieniu z pozostałymi sektorami. Energetyka przoduje także w kwestii wykorzystywania nowych technologii, także w tym sektorze widać najmniejsze problemy w kwestiach finansowych w kontekście nakładów na kształcenie zawodowe pracowników. W przeciwieństwie do sektora lekkiego i chemicznego, problem pojawia się w momencie konieczności zastępstwa nieobecnego pracownika. Może to być przydatny sygnał, który może być wzięty pod uwagę w dalszym planowaniu rozwoju zawodowego pracowników.

Barier na poziomie sektora i gospodarki – w tej grupie barier różnice występują na poziomie współpracy. Najmniej, bo 4% ankietowanych sektora energetycznego stwierdziło, iż przedsiębiorstwo nie działa w żadnej organizacji branżowej. W sektorze chemicznym wynik wyniósł 17% i 26% w lekkim. Widać zatem znaczne różnice. Wielu pracowników nie wie, czy przedsiębiorstwo działa w tego typu organizacji. W sektorze energetycznym w ten sposób odpowiedziało 27% pracowników, w sektorze chemicznym 30% i 35% w sektorze lekkim.

Zdaniem pracowników występuje także problem z dostępem do szkoleń jakich potrzebują pracownicy, w sektorze lekkim było takich 25% opinii, w sektorze energetycznym 28%, natomiast w sektorze chemicznym 19%. Połowa badanych ze wszystkich sektorów twierdzi, iż absolwenci szkół nie są wystarczająco przygotowani do pracy w zawodzie. W sektorze energetycznym tak odpowiedziało 57% ankietowanych, w sektorze lekkim oraz 46% w sektorze chemicznym.

Sektor energetyczny najlepiej wypadł w kwestiach dbania o B+R oraz zainteresowania nowinkami technicznymi. Istotnym problemem, choć nasilonym w różnym stopniu jest zastąpienie pracowników. Wielu pracowników w obliczu możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę skorzystałoby z niej. W sektorze lekkim 56%, w energetycznym 38% i chemicznym 32%. Elementem, który jest różnie odbieranych przez pracowników jest dokumentowanie posiadanych przez pracowników kompetencji. 35% badanych z sektora energetycznego stwierdziło, iż posiadane certyfikaty nie w pełni obrazują posiadane

umiejętności i kwalifikacje, w sektorze chemicznym 26%, natomiast najmniejsze uwagi co do wystawianej dokumentacji mają pracownicy sektora lekkiego, wynik uplasował się na poziomie 19%.

Porównanie natężenia występujących barier w zarządzaniu wiedzą w przemysłach lekkim, chemicznym oraz energetycznym zostało przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 4.1. Porównanie natężenia występujących barier w zarządzaniu wiedzą w przemysłach lekkim, chemicznym oraz energetycznym.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Razem
1	Bariery psychologiczne na poziomie pracownika	12%	6%	19%	14%
2		18%	15%	34%	26%
3		6%	5%	9%	7%
4		3%	6%	12%	8%
5		2%	3%	3%	3%
6		45%	45%	43%	44%
7		8%	18%	14%	14%
8		5%	11%	8%	8%
9		19%	23%	28%	25%
10		36%	33%	38%	37%
11		24%	24%	38%	32%
12		10%	10%	10%	10%
13		7%	9%	5%	7%
14		57%	48%	62%	57%
15	Bariery w postaci braku zaufania w firmie	36%	28%	27%	29%
16		23%	18%	20%	20%
17		5%	1%	2%	3%
18		25%	25%	26%	26%
19	Bariery techniczne na poziomie pracownika	0%	13%	27%	18%
20		14%	22%	24%	21%
21		59%	56%	55%	56%
22		53%	56%	62%	58%
23		22%	17%	28%	24%
24		13%	23%	31%	25%

25		66%	64%	74%	70%
26	Bariera finansowa na poziomie pracownika	28%	58%	63%	62%
27	Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa	18%	32%	46%	42%
28		41%	45%	57%	53%
29		54%	53%	70%	64%
30		29%	28%	23%	25%
31		33%	34%	31%	32%
32		40%	31%	40%	37%
33		47%	40%	43%	42%
34		56%	64%	71%	69%
35		51%	44%	56%	52%
36		23%	21%	33%	29%
37	Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa	35%	36%	43%	40%
38		8%	8%	10%	9%
39		59%	63%	78%	70%
40		48%	46%	36%	41%
41		63%	60%	59%	60%
42		84%	79%	68%	74%
43		37%	44%	48%	45%
44		16%	20%	19%	19%
45		57%	62%	39%	48%
46		49%	61%	63%	60%
47	47%	30%	48%	43%	
48	44%	27%	44%	40%	
49	55%	52%	60%	57%	
50	12%	22%	27%	22%	
51	65%	62%	74%	69%	
52	38%	43%	53%	47%	
53	Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa	34%	45%	40%	40%
54		81%	62%	47%	58%
55		8%	13%	13%	12%
56		6%	25%	31%	24%

57		4%	2%	1%	2%
58		23%	10%	16%	16%
59	Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa	17%	21%	31%	26%
60		8%	11%	26%	19%
61		17%	23%	29%	25%
62	Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki	4%	17%	26%	19%
63		15%	38%	23%	22%
64		31%	32%	38%	35%
65	Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki	28%	19%	25%	24%
66		19%	15%	14%	15%
67		57%	46%	52%	52%
68		19%	21%	28%	24%
69		15%	26%	31%	27%
70		35%	26%	19%	24%
71		37%	26%	21%	25%
72	Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki	12%	9%	16%	14%
73		38%	32%	56%	46%
74	Bariery finansowe na poziomie sektora i gospodarki	67%	68%	78%	73%

Źródło: Badanie barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach, raport końcowy, Projekt EQUAL Nr F0576, Modelowy system wsparcia przedsiębiorstw i pracowników w tworzeniu systemów zarządzania wiedzą, Gdańsk 2007, s. 68-69.

Powyższa tabela pozwoliła obrazowo przedstawić miejsce występowania barier, obszary, które są przez nie najbardziej zagrożone, gdzie występują problemy w zarządzaniu wiedzą. Zauważamy, iż występują obszary mniej obciążone barierami, jaki te, w których są one bardzo nasilone. Przeprowadzone badania wskazały, iż w badanych sektorach, tj. energetycznym, chemicznym oraz lekkim występują obszary problematyczne, które dzięki nim zostały w jasny sposób przedstawione, przez co w branżach możliwe jest podjęcie działań zmierzających do ich niwelowania w celu usprawnienia systemu zarządzania wiedzą.

4.3. Wyniki badań własnych w organizacjach publicznych

Przeprowadzone przeze mnie badania pozwoliły na zidentyfikowanie barier publicznych w sektorze publicznym. Poniżej ukazę zidentyfikowane bariery.

Bariery psychologiczne na poziomie pracownika – w sektorze publicznym największą barierą okazało się stwierdzenie, iż osoby które zgłaszają krytyczne uwagi pod adresem innych osób robią to ze złościwości, w ten sposób odpowiedziało aż 72,5% ankietowanych. Obszarami problematycznymi są także utarte metody działania, których nie można kwestionować, tak odpowiedziało 37,5% ankietowanych, ale także to, iż niepowodzenia w pracy zawodowej obciążane są nieprzyjemnymi konsekwencjami, w ten sposób odpowiedziało 37,5% ankietowanych, ten sam wynik dotyczy stwierdzenia, iż dzieląc się swoimi wiadomościami ankietowani twierdzili, iż nie otrzymują nic w zamian.

Bariera w postaci braku zaufania w firmie – w badanym sektorze największą bolączką w tej kwestii jest w odczuciu respondenta brak zaufania do niego samego, takie wrażenie odnosi 55% respondentów. Oprócz tego ankietowani twierdzili, iż nie darzą zbytnim zaufaniem osób na stanowiskach im równorzędnym bądź podległym.

Bariery techniczne na poziomie pracownika – w sektorze publicznym największą barierą na tym poziomie jest brak znajomości języków obcych, a tym samym niemożność wykorzystywania tej umiejętności w podnoszeniu kwalifikacji, w ten sposób odpowiedziało 62,5% respondentów. Innymi barierami w tym obszarze są także: niespójność języka w organizacji, używając danego zwrotu, rozmówca rozumie go inaczej, tak odpowiedziało 52,5% i 45% ankietowanych.

Bariera finansowa na poziomie pracownika – ta bariera dotyczy ponad połowy ankietowanych, 57,5%, zatem jest to obszar problematyczny w sektorze publicznym. Pracowników nie stać na podnoszenie swoich kwalifikacji poprzez udział w szkoleniach, czy zakup podręczników pomocnych w doksztalcaniu się.

Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa – największą barierą jaka została stwierdzona w badaniach jest inwestowanie firmy głównie w jej majątek, w ten sposób odpowiedziało aż 80% ankietowanych. Znacznym problemem jest także brak inwestowania w rozwój pracowników, tego zdania jest 55% respondentów. Problemem jest także trudność porozumiewania się wśród pracowników, ze względu na fakt, iż pochodzą z różnych środowisk, tego zdania jest 50% respondentów. Kwestią problematyczną jest także niewykorzystywanie przez firmę sugestii płynących od pracowników jak i klientów badanych organizacji. Wynik uplasował się na poziomie 47,5%.

Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa – badania przeprowadzone w organizacjach publicznych wykazały, iż największym problemem w tym obszarze jest brak nagradzania za zdobywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi. W ten sposób odpowiedziało 75% respondentów. Innymi barierami w tym obszarze są także atmosfera w firmie, która nie sprzyja prawdomówności i szczerości, tego zdania jest 66,5% ankietowanych oraz wielość kierowników i dyrektorów różnych szczebli. Tego zdania było 60% badanych.

Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa – największą dezaprobatą w tym obszarze okazało się być stwierdzenie, iż budynek, który jest miejscem pracy respondentów jest tak skonstruowany, iż ogranicza kontakt pracowników, którzy na co dzień ze sobą nie współpracują. Tego zdania było 50% respondentów. Ponad 1/3 ankietowanych, tj. 37,5% jest zdania, że firma ma kilka oddziałów, które są od siebie oddalone oraz jednym technicznym narzędziem umożliwiającym przekazywanie informacji wśród pracowników jest telefon.

Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa – w tym obszarze największym problemem wskazanym przez respondentów jest w pierwszej kolejności redukcje kosztów obejmują szkolenia, tak odpowiedziało 42,5% z nich, bołączką jest także brak możliwości zatrudnienia przez organizację specjalistów w dziedzinie zarządzania wiedzą, tak odpowiedziało 40% ankietowanych.

Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki – za największą barierę w tym obszarze uznano brak przynależności organizacji do stowarzyszenia bądź organizacji branżowej, tak odpowiedziało 75% ankietowanych. Kwestią problematyczną jest także brak wykorzystywania doświadczeń od firm konkurencyjnych, tego zdania było 67,5%. Ze względu na to, iż organizacje sektora publicznego nie są organizacjami komercyjnymi, w tym przypadku za konkurencję można uznać zatem inne instytucje publiczne i wykorzystywane w nich rozwiązania.

Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki – w badaniach przeprowadzonych w instytucjach publicznych, w tym obszarze najbardziej problematyczną kwestią zdaniem respondentów, jest to, iż organizacje nie korzystają z nowych rozwiązań, w ten sposób wskazało 75% z nich. Widoczną barierą wskazaną przez badanych jest także brak zainteresowania organizacji nowinkami, które jej dotyczą. Tego zdania było 67,5% ankietowanych. Ponadto badani są zdania, iż absolwenci szkół nie są dobrze przygotowani do podjęcia pracy w zawodzie, tak odpowiedziało 62,5% z nich.

Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki – na uwagę zasługuje fakt, iż ponad 1/3 respondentów, dokładnie 37,5% z nich stwierdziło, iż gdyby pojawiła się taka możliwość

przeszliby na wcześniejszą emeryturę. Oznacza to, iż wielu doświadczonych pracowników odeszłoby z pracy, a co za tym idzie ich zasoby wiedzy zdobyte na przestrzeni lat.

Barriere finansowe na poziomie sektora i gospodarki – okazuje się, że ten obszar jest znaczną barierą. Aż 77,5% badanych pracowników stwierdziło, iż miejsce ich pracy nie jest w stanie zaoferować najzdolniejszym, najbardziej utalentowanym pracownikom warunków pracy i płacy zbliżonych do tych jakie obowiązują za granicą kraju.

4.4. Podobieństwa i różnice – studium porównawcze

Celem mojej pracy było porównanie sektorów lekkiego, chemicznego i energetycznego z sektorem publicznym w kwestii występowania barier w zarządzaniu wiedzą. W tym miejscu wskażę na występujące podobieństwa i różnice. Chcąc ukazać to w jak najbardziej przejrzysty sposób w tabelach umieściłem wyniki badań z wszystkich sektorów, w tym sektora publicznego.

Barriere psychologiczne na poziomie pracownika - W poniższej tabeli zostały umieszczone wyniki badań w kwestii barier psychologicznych na poziomie pracownika.

Tabela 4.2. Bariere psychologiczne na poziomie pracownika.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
1	Bariere psychologiczne na poziomie pracownika	12%	6%	19%	7,5%
2		18%	15%	34%	17,5%
3		6%	5%	9%	32,5%
4		3%	6%	12%	7,5%
5		2%	3%	3%	10%
6		45%	45%	43%	35%
7		8%	18%	14%	7,5%
8		5%	11%	8%	25%
9		19%	23%	28%	37,5%
10		36%	33%	38%	37,5%
11		24%	24%	38%	72,5%
12		10%	10%	10%	25%
13		7%	9%	5%	10%
14		57%	48%	62%	37,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższej tabeli wynika, iż w tym obszarze występuje podobne zaostrzenie barier. Odpowiedzi na pytania 1, 4, 5, 6, 7, 10, oraz 13 plasują się w takim samym obszarze we wszystkich sektorach, niemniej jednak występują pewne różnice. W sektorze publicznym najwięcej osób wskazało, iż nie podjęłoby się nowego obowiązku, jeżeli miałyby się to wiązać z polepszeniem pozycji przedsiębiorstwa. Być może wynika to z faktu, iż urzędy są organizacjami publicznymi, przez co pojęcie polepszenie sytuacji organizacji nabiera innego oddźwięku, w porównaniu do innych sektorów, gdzie polepszenie sytuacji przedsiębiorstwa wiąże się z polepszeniem sytuacji na rynku, co daje pracownikom pewnego rodzaju poczucie pewności. W sektorze publicznym wyniki uplasowały się gorzej także jeżeli chodzi o otwartość pracowników. W sektorze publicznym mniej pracowników mówi wprost jeżeli spostrzeże, że coś można zrobić lepiej. Być może czują, iż zostaną za to skarceni przez swoich przełożonych, czy współpracowników, bądź twierdzą, że nie ma potrzeby poruszania tego typu kwestii. Także inny jest odbiór jeżeli chodzi o krytykę. Najwięcej osób z sektora publicznego stwierdziło, iż jeżeli ktoś zgłasza krytyczne uwagi pod ich adresem robi to w złej wierze, tak odpowiedziało, aż 72,5% ankietowanych, a w pozostałych sektorach wyniki nie przekraczały 38%. Z drugiej strony także pracownicy sektora publicznego w największym stopniu nie zwracają szczególnej uwagi na to co i w jaki sposób mówią, kiedy kogoś krytykują. Tak wskazało 25% ankietowanych, a w pozostałych sektorach wyniki uplasowały się na poziomie 10%. Sektor publiczny wypadł natomiast najlepiej w porównaniu z pozostałymi w kwestii wzajemnego wymieniania się informacjami. To właśnie w tym sektorze najmniej osób miało poczucie, iż jeżeli dzieli się z kimś swoimi informacjami nie otrzymuje nic w zamian. Tak odpowiedziało 37,5% ankietowanych, gdzie w sektorach energetycznym wynik wyniósł 57%, a w sektorze lekkim 62%. Pozytywami okazały się natomiast zmiany w firmie, które zdaniem większości nie są na gorsze, tego zdania są pracownicy wszystkich sektorów, oprócz tego pracownicy chętnie się uczą i wiedzą gdzie zdobyć informacje, które są im potrzebne, a ponadto nie mają oporów przed poproszeniem innych o pomoc w kwestiach, które są dla nich problematyczne.

Podsumowując, w sektorze publicznym, w obszarze barier psychologicznych na poziomie pracownika jest ich niewiele, podobnie jak w pozostałych badanych sektorach.

Bariera w postaci braku zaufania w firmie – W poniższej tabeli zostały umieszczone wyniki badań dotyczące barier w postaci braku zaufania w firmie.

Tabela 4.3. Bariery w postaci braku zaufania w firmie.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
15	Bariery w postaci braku zaufania w firmie	36%	28%	27%	30%
16		23%	18%	20%	40%
17		5%	1%	2%	55%
18		25%	25%	26%	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższej tabeli wynika, iż w kwestii barier w postaci braku zaufania w firmie istnieją pewne różnice, ale także podobieństwa. W każdym sektorze, w tym publicznym większość odpowiedziała, że darzy zaufaniem swojego przełożonego. Nie mniej jednak odsetek osób, które tego zaufania nie wykazują, wskazuje na to, iż jest to jednak problem, który potencjalnie może stać się barierą w zarządzaniu wiedzą w przyszłości. Wynik sektora publicznego pokrywa się z wynikami z sektorów: energetycznego, lekkiego oraz chemicznego. Podobnie wygląda kwestia co do pewności zachowania miejsca pracy, z powodu osiągnięcia dobrych wyników. W tym miejscu zaznaczę, iż pomimo oscylowania w podobnych wynikach sektor publiczny uzyskał najlepszy wynik, na poziomie 20%, co oznacza, iż w badanym przez mnie sektorze nie ma bariery tego typu, przy czym kolejny w innych sektorach wynosi 25%. Nieco gorzej wygląda kwestia zaufania wśród pracowników na tych samych szczeblach i podległych. Sektor publiczny mieści się po środku pozostałych, niemniej jednak wynik jest najgorszy i wynosi 40%, co oznacza, iż jest niemal dwukrotnie wyższy od następnego, tj. 23% w sektorze energetycznym. Największą barierą w tym obszarze i dotyczącą tylko sektora publicznego, jest odczucie, iż pracownicy nie mają do mnie zaufania. Tak odpowiedziało, aż 55% ankietowanych, co oznacza, że jest to bardzo poważna bariera w dziedzinie zarządzania wiedzą, przy czym w pozostałych sektorach wyniki obejmowały zaledwie kilka procent. Podsumowując, w kwestii braku zaufania w firmie, sektor publiczny zajmuje niechlubne pierwsze miejsce. To właśnie w tym sektorze bariery najwyraźniej się odznaczają.

Bariery techniczne na poziomie pracownika – W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier technicznych ze strony pracownika.

Tabela 4.4. Bariery techniczne na poziomie pracownika.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
19	Bariery techniczne na poziomie pracownika	0%	13%	27%	10%
20		14%	22%	24%	7,5%
21		59%	56%	55%	52,5%
22		53%	56%	62%	45%
23		22%	17%	28%	35%
24		13%	23%	31%	32,5%
25		66%	64%	74%	62,5%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku barier technicznych na poziomie pracownika, także zauważamy podobieństwa oraz różnice. W każdym z sektorów dużą barierą jest stwierdzenie: zdarza się, że używając pewnych zwrotów mam na myśli coś innego niż moi koledzy. Zaznaczę, iż mimo wszystko w sektorze publicznym wynik uplasował się na najniższym poziomie i wyniósł 52,5%, podczas, gdy w innych sektorach wynik wyniósł co najmniej 55%. Silną barierą w zarządzaniu wiedzą okazał się także brak znajomości języków obcych, ale także w tym przypadku w sektorze publicznym wynik uplasował się na najniższym poziomie i wyniósł 62,5%. Najmniejszy problem sprawia posługiwanie się komputerem i nowymi technologiami, jedynie pracownikom sektora lekkiego przynosi to trudności oraz czytanie ze zrozumieniem informacji, które są sformułowane nawet w sposób bardzo zawiły. W tym przypadku najlepiej wypadli pracownicy sektora publicznego, gdzie wynik uplasował się na poziomie 7,5%, podczas, gdy w sektorze np. lekkim aż na poziomie 24%. Sektor publiczny wypadł natomiast najlepiej w następującej kwestii: Zdarza się, że inne osoby rozumieją to, co powiedziałem/napisałem inaczej niż chciałem. W sektorach energetycznym, chemicznym oraz lekkim jest to bariera na bardzo wysokim poziomie, gdzie najniższy wynik plasuje się na poziomie 53%, natomiast w sektorze publicznym wynik ten wynosi 45%. Owszem, jest to także bariera, która potencjalnie stwarza zagrożenie dla procesu zarządzania wiedzą, ale jednak na mniejszym poziomie niż w pozostałych badanych sektorach. Uważam, iż w przypadku barier technicznych na poziomie pracownika, sektor który badałem wypadł dobrze w porównaniu z pozostałymi, natomiast bariery, które nastęrczają największych problemów są podobne we wszystkich sektorach.

Bariera finansowa na poziomie pracownika - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące bariery finansowej na poziomie pracownika.

Tabela 4.4. Bariery finansowa na poziomie pracownika.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
26	Bariera finansowa na poziomie pracownika	28%	58%	63%	57,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższej tabeli wynika, iż bariera finansowa ze strony pracownika dotyka badanych sektorów. W najmniejszym stopniu dotyczy sektora energetycznego, gdzie występuje potencjalne zagrożenie dla procesu zarządzania wiedzą, wyniki uplasowały się na poziomie 28%, natomiast w największym sektora lekkiego, gdzie wynik wyniósł 63%. Sektor publiczny w porównaniu z pozostałymi znajduje się po środku, wynik uplasował się tutaj na poziomie 57,5%, co nie oznacza, iż jest to dobra pozycja, ponieważ niemniej jednak jest to bardzo znacząca bariera, z którą zmagają się badane organizacje. Podsumowując, pracownicy w większości nie mogą sobie pozwolić na opłacenie szkoleń, czy zakup publikacji pozwalających im na podniesienie kwalifikacji.

Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier społecznych na poziomie przedsiębiorstwa.

Tabela 4.6. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
27	Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa	18%	32%	46%	55%
28		41%	45%	57%	80%
29		54%	53%	70%	42,5%
30		29%	28%	23%	47,5%
31		33%	34%	31%	42,5%
32		40%	31%	40%	32,5%
33		47%	40%	43%	32,5%
34		56%	64%	71%	70%
35		51%	44%	56%	50%
36		23%	21%	33%	30%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższej tabeli wynika, iż w charakteryzowanym obszarze wyniki w wielu kwestiach plasują się podobnie, ale także można dostrzec kilka różnic. Zaczę od podobieństw.

W każdym z badanych sektorów pojawiają się znaczące bariery społeczne. W każdym sektorze wyniki są zbliżone jeżeli chodzi o wykorzystywanie przez organizację pomysły pracowników jak i klientów, niemniej jednak najbardziej odstaje sektor publiczny, w którym jednak te sugestie są wykorzystywane w najmniejszym stopniu, wynik plasuje się na poziomie 47,5%, podczas, gdy w pozostałych sektorach nie przekracza 30%. Podobnie wyniki wyglądają jeżeli chodzi o to, czy przełożony kładzie nacisk na współpracę i dzielenie się wiedzą. Pomimo, iż wyniki każdego sektora mieszczą się w tym samym przedziale, to sektor publiczny w tej kwestii ma także największe problemy. Wynik wynosi 42,5%, podczas gdy w pozostałych sektorach nie przekracza 34%. Także w każdym z sektorów podobnie wygląda kwestia autorytetu przełożonego, jest to dosyć istotna bariera, ponieważ wyniki oscylują wokół 40%, bądź wyżej, w sektorze publicznym wynik uplasował się na poziomie 32,5%, zatem jest nieco niższy w porównaniu z innymi badanymi branżami. Wielu pracowników nie potrafi także pracować w grupie. Kwestia ta dotyczy także sektora publicznego, gdzie wynik wyniósł 30%, nie jest to wynik najgorszy, ponieważ w sektorze lekkim wyniósł on 33%, ale także nie jest chlubny, ponieważ w pozostałych dwóch sektorach przekroczył nieco 20%.

Bardzo silną barierą, która wyłoniła się w każdym z badanych sektorów, jest to, iż przeszkolony pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa jeżeli miałby możliwość uzyskania lepszego wynagrodzenia. W sektorze publicznym w ten sposób odpowiedziało, aż 70% ankietowanych, jest to wynik bardzo podobny do tego jaki został uzyskany w sektorze lekkim, który był równy 71%, w pozostałych dwóch sektorach wyniki także przekraczały 50%. Oznacza to, iż pracownicy nie czują się na tyle związani ze swoim miejscem pracy, by w nim pozostać w obliczu pokusy lepszego wynagrodzenia, bądź po prostu uważają, iż ich wynagrodzenie jest nieadekwatne do wykonywanej pracy.

Firma inwestuje w rozwój swoich pracowników, na to twierdzenie najmniej pozytywnych odpowiedzi udzielili pracownicy sektora publicznego, aż 55% respondentów. W tym obszarze jest to najbardziej rażąca kwestia, ponieważ ta bariera w najgłębszym stopniu dotknęła ten sektor. Porównując do sektora energetycznego, gdzie wynik wyniósł zaledwie 18% zauważamy, iż jest to dosyć odległa perspektywa.

Sektor publiczny wypada lepiej od pozostałych jeżeli chodzi o to jakie sprawy są załatwiane jako pierwsze. W sektorze energetycznym, chemicznym oraz lekkim większość respondentów odpowiedziała, iż te przedsiębiorstwa na pierwszy plan wysuwają sprawy bieżące, a nie te dotyczące rozwoju pracowników. Tam wyniki plasowały się na poziomie 53% i więcej, wóczas, gdy w sektorze publicznym wynik wyniósł 42,5%, zatem w tym wypadku na

pierwszy plan wysuwa się raczej rozwój personelu, ale należy podkreślić, iż jest to bariera stwarzająca potencjalne zagrożenie w systemie zarządzania wiedzą. Bariera, która w bardzo rażący sposób odbiła się w sektorze publicznym dotyczyła także inwestycji, które obejmują głównie majątek firmy, w ten sposób odpowiedziało 80% respondentów, także ta kwestia nastęrcza najwięcej problemów w sektorze lekkim, gdzie wynik uplasował się na poziomie 57%. W pozostałych sektorach jest to bariera, która potencjalnie rodzi zagrożenie dla systemu zarządzania wiedzą.

Uważam, iż w przypadku barier społecznych na poziomie przedsiębiorstwa sektor publiczny wypada nieco lepiej w porównaniu z pozostałymi, niemniej jednak bariery jakie się tutaj pojawiają mają wyraźny wydzźwięk.

Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstwa.

Tabela 4.7. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
37	Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa	35%	36%	43%	17,5%
38		8%	8%	10%	10%
39		59%	63%	78%	75%
40		48%	46%	36%	37,5%
41		63%	60%	59%	55%
42		84%	79%	68%	60%
43		37%	44%	48%	45%
44		16%	20%	19%	45%
45		57%	62%	39%	40%
46		49%	61%	63%	57,5%
47		47%	30%	48%	30%
48		44%	27%	44%	27,5%
49		55%	52%	60%	66,5%
50		12%	22%	27%	25%
51		65%	62%	74%	20%
52	38%	43%	53%	42,5%	

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższa tabela dotyczy barier organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstwa. Podobnie jak w innych przypadkach także tutaj dostrzegamy liczne podobieństwa oraz różnice. W tym wypadku istnieje wiele barier zaznaczających się w każdym z charakteryzowanych sektorów. Na początku zajmę się podobieństwami występującymi w sektorach energetycznym, chemicznym, lekkim oraz publicznym. Najmniejsza bariera polega na tym, że pracownicy wiedzą czym zajmują się pozostali, ta kwestia nie stanowiła problemu w żadnej z branż, w sektorze publicznym wynik uplasował się na poziomie 10% - taki odsetek badanych nie wiedział czym zajmują się pozostali. Pozostałe kwestie nastęrczyły już więcej problemów. Największe bariery związane są z tym, iż nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą w większości przypadków nie jest nagradzane. W każdym z sektorów wynik przekraczał 50%. Najlepiej uplasował się sektor energetyczny z wynikiem 59%, a najgorzej sektor lekki z wynikiem 78%, sektor publiczny znajduje się mniej więcej po środku z wynikiem 75%. W każdej z badanych branż jest to zatem dotkliwa bariera. Kwestią problematyczną jest także kwestia informacji zwrotnej na temat wykonanego zadania. W każdej z branż wynik przekroczył 50%, ale w sektorze publicznym okazał się najniższy i wyniósł 55%, najgorzej wypadł sektor energetyczny z wynikiem 63%. Podobnie jak w przypadku poprzedniego punktu jest to istotna bariera. Kolejnym problemem w każdym z sektorów jest wielość kierowników i dyrektorów. Ten problem najbardziej doskwiera w sektorze energetycznym, gdzie wynik wyniósł aż 84%, natomiast najlepszy okazał się sektor publiczny z wynikiem 60%. Kolejną barierą pojawiającą się w każdym rodzaju instytucji jest nieodpowiednia atmosfera niesprzyjająca prawdomówności szczerości. Najgorzej sytuacja wygląda w sektorze publicznym, gdzie wynik wyniósł 66,5%, natomiast najlepiej w sektorze chemicznym, gdzie wynik wyniósł 52%. Niemniej jednak wszędzie jest to bardzo silna bariera w zarządzaniu wiedzą. Innymi obszarami problematycznymi, chociaż na niższym poziomie jest chociażby brak wszystkich koniecznych informacji na danym miejscu pracy. Ten problem w największym stopniu dotyczy sektora energetycznego, gdzie wynik był równy 48%, natomiast w najmniejszym stopniu sektora lekkiego 36%, sektor publiczny, znalazł się tylko troszkę niżej z wynikiem 37,5%, zatem sytuacja nie jest w nim najgorsza w porównaniu z pozostałymi. Kolejną kwestią jest sytuacja firmy, która zdaniem wielu nie pozwala na zatrudnienie nowych pracowników. W tym wypadku najciężej sytuacja przedstawia się w sektorze lekkim z wynikiem 48%, na kolejnym miejscu znajduje się sektor publiczny, gdzie w ten sposób odpowiedziało 45% respondentów. Kolejnym problemem, którego nasilenie znajduje się w tych samych granicach we wszystkich sektorach jest praca pod dużą presją. Najbardziej stresujący okazał się sektor lekki z wynikiem 48%, natomiast

najlepiej sytuacja przedstawia się w sektorze publicznym oraz chemicznym, gdzie w ten sposób odpowiedziało mniej niż 1/3 respondentów, dokładnie po 30%. Mimo wszystko świadczy to o istnieniu bariery, która potencjalnie stwarza zagrożenie dla procesu zarządzania wiedzą. Inną dość istotną bolączką jest niechęć pracowników do wymieniać się wiedzą, chociaż problem ten nie przybiera, aż tak gigantycznych rozmiarów jak wcześniej opisywane. W tym wypadku wyniki są podzielone na dwie części, w tej bardziej problematycznej znalazł się sektor energetyczny oraz lekki, z wynikiem po 44%, natomiast o wiele lepiej sektor chemiczny z wynikiem 27% oraz sektor publiczny z bardzo podobnym wynikiem 27,5%. Także w tym wypadku sektor publiczny wypada poprawnie w porównaniu z pozostałymi.

Do tego momentu zająłem się opisywaniem barier, które w każdym sektorze znalazły się w tym samym przedziale, natomiast teraz przejdę do tych, które znajdują się w różnych przedziałach, zatem do różnic pomiędzy sektorami. W sektorze publicznym najwięcej pracowników wie w jakim kierunku podąża organizacja i zna jej cele, nie stanowi to bariery dla procesu zarządzania wiedzą. Pracowników, którzy nie znają tych kwestii było 17,5%, podczas gdy w pozostałych sektorach wyniki przekraczały 35%, najgorzej w tym zestawieniu wypada sektor lekki. Uważam, że znajomość celów firmy jest bardzo istotna dla pracowników, ponieważ dzięki takiej wiedzy utożsamiają się z nią, identyfikują się. Podczas, gdy rozmowy z pracownikami z innych działów dla sektora energetycznego, chemicznego, czy lekkiego nie są żadną nowością, dla sektora publicznego jest to problem, aż 45% pracowników tego nie robi, podczas gdy w pozostałych sektorach wyniki są o połowę niższe. W sektorze energetycznym oraz chemicznym jest wielu pracowników, którzy nie znają części swoich kolegów z branży. W sektorze chemicznym tak odpowiedziało aż 62% respondentów. W tym zestawieniu sektor publiczny wypada nieco lepiej, tak odpowiedziało 40% respondentów. Innym problemem dość znaczącym w badanych branżach jest brak dbałości kierownictwa o dobre samopoczucie pracowników w miejscu pracy. Najgorzej wypada w tym wypadku sektor lekki, natomiast najlepiej energetyczny. Badany przeze mnie sektor zajął środkową pozycję z wynikiem 57,5%. Niemniej jednak jest to znaczący problem, ponieważ w ten sposób odpowiedziała ponad połowa respondentów. Bariery, która rzadko zdarza się w sektorze energetycznym jest brak zachęty do rywalizacji, natomiast pojawia się częściej w innych sektorach. W sektorze publicznym zachęcanych do rywalizacji nie jest dokładnie ¼ pracowników, natomiast w sektorze energetycznym zaledwie 12%, zatem w porównaniu z tym sektorem jest to również dość znacząca bariera. W sektorze publicznym jest natomiast najmniej pracowników odchodzących na wcześniejsze emerytury, tak odpowiedziało tylko 20% respondentów, zatem ten fakt nie stanowi bariery dla zarządzania wiedzą, podczas, gdy

w pozostałych sektorach jest to szerszy problem. W każdym z nich wynik przekracza 60%, najgorzej sytuacja wygląda w sektorze lekkim, gdzie wynik jest o wiele wyższy i wynosi, aż 75%. Podsumowując tę część, bariery organizacyjne są liczne w każdym z badanych sektorów. Jest to obszar bardzo problematyczny, ale badany sektor publiczny nie odznacza się tutaj w sposób negatywny. W większości wypadków wyniki są podobne do pozostałych sektorów, bądź nieco lepsze, co nie zmienia faktu, iż dla poprawienia sytuacji należy zmierzyć się z licznymi problemami w tym obszarze.

Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa – W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier technicznych na poziomie przedsiębiorstwa.

Tabela 4.8. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
53	Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa	34%	45%	40%	50%
54		81%	62%	47%	37,5%
55		8%	13%	13%	20%
56		6%	25%	31%	37,5%
57		4%	2%	1%	7,5%
58		23%	10%	16%	20%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Możemy zauważyć, iż obszar zawarty w powyższej tabeli jest mniej problematyczny w porównaniu do wcześniej opisywanego, niemniej jednak także znajdują się tutaj bariery na bardzo wysokim poziomie. Zaczynając od podobieństw jakich można doszukać się w badanych branżach zwrócę uwagę, iż bliźniaczo jest postrzegana kwestia zaprojektowania budynku, który zdaniem wielu respondentów uniemożliwia kontakt z pracownikami innych działów. Niemniej jednak najbardziej odbiega sektor publiczny, z wynikiem 50%, natomiast najlepiej wygląda sytuacja w sektorze energetycznym, gdzie wynik wyniósł 34%. Jest to dość znaczna różnica, ale mimo to, wszystkie sektory znajdują się w tym samym przedziale. Kolejnym podobieństwem, jest to, iż w każdej z badanych branż dokonuje się archiwizacji danych. Ten obszar nie stanowi problemu. Kolejna kwestia, która nie jest barierą w żadnym z sektorów dotyczy współpracy urzędów za pomocą których kontaktują się ze sobą pracownicy. Najwięcej problemów obszar ten dostarcza pracownikom sektora publicznego, gdzie wynik wyniósł 20%, podczas, gdy w innych branżach nie przekroczył 13%. W pozostałych kwestiach wyniki w poszczególnych sektorach już nieco się od siebie różnią.

Problemem w sektorze energetycznym jest to, iż posiada on oddziały w miejscach od siebie oddalonych, na ten problem wskazało, aż 81% respondentów, zatem jest to bardzo duża bariera. Najlepiej wypadł sektor publiczny, gdzie wynik uplasował się na poziomie 37,5%, zatem jest o wiele lepszy w porównaniu do energetyki. Innym problemem związanym z komunikacją jest to, iż jedynym narzędziem tego typu jest telefon, tak odpowiedziało 37,5% pracowników sektora publicznego, gdzie jest to największą barierą. Najlepiej sytuacja przedstawia się w sektorze energetycznym, gdzie obszar ten nie jest uznawany za barierę. W pozostałych wyniki znajdują się w tej samej grupie. Kolejną kwestią, która podzieliła pracowników poszczególnych sektorów są zastępstwa podczas nieobecności. Podczas, gdy w sektorach chemicznym i lekkim oraz publicznym nie jest to obszar problematyczny, w sektorze publicznym w ten sposób odpowiedziało 20% ankietowanych, co oznacza 1/5 ogółu, w sektorze energetycznym jest już to bariera stwarzająca potencjalne zagrożenie dla procesu zarządzania wiedzą, wynik był równy 23%. Podsumowując, w badanych sektorach bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa nie są tak bardzo rażące, niemniej jednak pojawiają się i mają wpływ przede wszystkim na komunikację.

Barriere finansowe na poziomie przedsiębiorstwa - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier finansowych na poziomie przedsiębiorstwa.

Tabela 4.9. Bariere finansowe na poziomie przedsiębiorstwa.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
59	Bariere finansowe	17%	21%	31%	40%
60	na poziomie	8%	11%	26%	12,5%
61	przedsiębiorstwa	17%	23%	29%	42,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z powyższej tabeli odczytujemy, iż w przedsiębiorstwach z każdej branży nie ma większych barier finansowych, każdą z firm stać na szkoleni pracowników. W tym wypadku sektor publiczny znajduje się na trzecim miejscu. 12,5% respondentów odpowiedziało, iż brakuje środków na ten cel. W porównaniu z sektorem lekkim wypada bardzo dobrze, gdzie wynik wyniósł 26%, najmniej obciążony barierami w tym zakresie okazała się sektor energetyczny. Jeżeli chodzi o możliwości zatrudniania ekspertów w dziedzinie zarządzania wiedzą w najlepszej sytuacji ponownie znalazł się sektor energetyczny, najgorzej wypadł sektor publiczny, gdzie, aż 40% ankietowanych stwierdziło, iż ich organizacja nie może sobie pozwolić na takie działanie. Podobnie wygląda sytuacja jeżeli chodzi o redukcje kosztów,

które w pierwszej kolejności uderzają w szkolenia, ponownie w sektorze energetycznym ta bariera raczej nie istnieje, natomiast największy problem tkwi w sektorze publicznym, gdzie 42,5% respondentów odpowiedziało, iż istotnie takie sytuacje się zdarzają. Podsumowując w zakresie barier finansowych na poziomie przedsiębiorstwa najlepiej wypadł sektor energetyczny, którego te bariery praktycznie nie dotyczą, jeżeli chodzi o badany przede wszystkim sektor publiczny bariery dotyczą w największej mierze cięcia kosztów po stronie szkoleń i braku możliwości zatrudnienia specjalisty w dziedzinie zarządzania wiedzą. W porównaniu z innymi obszarami, mimo wszystko ten nie jest, aż tak bardzo obciążony barierami.

Barier społeczne na poziomie sektora i gospodarki - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier społecznych na poziomie sektora i gospodarki.

Tabela 4.10. Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
62	Bariery społeczne	4%	17%	26%	75%
63	na poziomie sektora	15%	38%	23%	67,5%
64	i gospodarki	31%	32%	38%	22,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zwracając uwagę na powyższą barierę łatwo stwierdzić, iż sektor publiczny w analizowanej kwestii jest zdecydowanie najbardziej obciążony barierami w porównaniu do pozostałych. Aż 75% respondentów sektora publicznego stwierdziło, iż organizacja, w której pracują nie należy do żadnego typu organizacji branżowej. Najlepiej wypada sektor energetyczny oraz chemiczny, gdzie bariera tego typu nie występuje, natomiast w sektorze chemicznym istnieje tego typu zagrożenie. Ponadto 67,5% pracowników sektora publicznego stwierdziło, iż nie korzysta z doświadczeń firm konkurujących. Jeżeli chodzi o sektor publiczny można mówić nie tyle o konkurencji pod względem największego zysku, jak to wygląda w przedsiębiorstwach komercyjnych, ale można np. mówić o najlepszych praktykach, czy konkurowanie w kwestii zdobywania jak największych środków pomocowych. Zatem omawiając organizacje publiczne również można mówić o konkurowaniu na tym gruncie. Ponownie w sektorze energetycznym nie ma tego typu bariery, wynik uplasował się na poziomie zaledwie 15%, natomiast w sektorze lekkim i chemicznym istnieją potencjalne zagrożenia dla systemu zarządzania wiedzą spowodowane tymi barierami. Kolejny problem dotyczy przekazywania informacji na temat sukcesów i porażek firmy. Tego typu, tajemnicą

są owiane wszystkie sektory, w każdym z nich ta kwestia tworzy bariery na tym gruncie, które mogą być niebezpieczne. Niemniej jednak sektor publiczny wypadł najlepiej, wynik wynosi 22,5%, podczas gdy w następnym w kolejności, sektorze energetycznym wynik wyniósł 31%. Podsumowując jak wspomniałem na początku, sektor publiczny jest w największym stopniu obciążony barierami społecznymi na poziomie sektora i gospodarki, natomiast najlepiej wypada sektor energetyczny.

Barierzy techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier technicznych i systemowych na poziomie sektora i gospodarki.

Tabela 4.11. Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
65	Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki	28%	19%	25%	20%
66		19%	15%	14%	20%
67		57%	46%	52%	62,5%
68		19%	21%	28%	67,5%
69		15%	26%	31%	75%
70		35%	26%	19%	35%
71		37%	26%	21%	45%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tym obszarze podobnie jak w poprzednich najczęściej barier występuje się w sektorze publicznym. Podobnie w każdym sektorze wygląda kwestia certyfikatów, które posiadają pracownicy odzwierciedlających ich umiejętności. Jest to zagrożenie dla każdego z czterech sektorów, co oznacza, że posiadanie określonego dokumentu nie w pełni ukazuje posiadaną wiedzę pracownika. Mimo wszystko najlepiej sytuacja wygląda w sektorze lekkim, gdzie wynik uplasował się na poziomie 21%, natomiast najgorzej w sektorze publicznym, gdzie wynik jest równy 45%. Zatem jest o ponad połowę wyższy od najlepszego. Kolejnym problematycznym obszarem jest łatwość dostępu do szkoleń jakich oczekują pracownicy. W sektorze chemicznym, wynik jest równy 19% oraz publicznym, wynik jest równy 20%, nie jest to kwestia, która wymaga naprawienia, natomiast zagrożone są pozostałe sektory, najbardziej sektor energetyczny, gdzie wynik jest równy 28%. Kolejna kwestia dotyczy zgodności programów szkoleniowych z potrzebami pracowniczymi. W sektorach energetycznym, chemicznym oraz lekkim, a także publicznym nie stanowi to problemu,

wszędzie wyniki plasują się na poziomie do 20%. Natomiast największy problem dotyczy tego, iż absolwenci szkół nie są wystarczająco dobrze przygotowani do podjęcia pracy. W sektorze energetycznym, lekkim oraz publicznym jest to bardzo poważna bariera, natomiast stanowi zagrożenie dla sektora chemicznego. Kolejnym obszarem jest zainteresowanie dotyczące odkryć naukowych w dziedzinach dotyczących danego sektora. Najmniejszym zainteresowaniem wykazał się sektor publiczny, gdzie wynik jest równy, aż 67,5%, podczas, gdy sektora energetycznego ten problem nie dotyczy, wynik był równy 19%, pozostałe sektory, tj. chemiczny oraz lekki są zagrożone powstaniem tego typu bariery, wyniki przekroczyły 20%. Następną bolączką sektora publicznego jest to, iż nie korzysta z nowych rozwiązań, opracowanych przez instytuty naukowo-badawcze. Również jest to poważna bariera, w ten sposób odpowiedziało, aż 75% ankietowanych. Obronną ręką wyszedł sektor energetyczny, z wynikiem 15%, którego ten problem nie dotyczy. W przypadku dwóch pozostałych sektorów, chemicznego i lekkiego, to są one zagrożone wystąpieniem tego typu bariery, która może nastroić problemy w zarządzaniu wiedzą w przyszłości, wyniki przekroczyły 20%. Kolejna kwestia dotyczy tego, iż wielu pracowników jest zdania, iż świadectwa i certyfikaty, którymi dysponują nie odzwierciedlają w pełni ich umiejętności. Jedynie przedstawiciele sektora lekkiego nie wykazują w tej kwestii zastrzeżeń. Natomiast w sektorach energetycznym, chemicznym oraz publicznym jest to problem, który może stać się poważną barierą w przyszłości. Podsumowując tę część stwierdzam, iż w obszarze barier technicznych i systemowych na poziomie sektora i gospodarki sektor publiczny wypadł najsłabiej w porównaniu do pozostałych, niestety jest to obszar bardzo problematyczny, z dużą ilością barier, które należy starać się przezwyciężyć.

Barierę prawną na poziomie sektora i gospodarki - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące barier prawnych na poziomie sektora i gospodarki.

Tabela 4.12. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
72	Bariery prawne na	12%	9%	16%	17%
73	poziomie sektora i gospodarki	38%	32%	56%	37,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższa tabela wskazuje na fakt, iż pracownicy nie boją się, iż ktoś ukradnie i wykorzysta ich pomysły. W tym obszarze każdy z sektorów jest do siebie podobny, ponieważ w żadnym

z nich nie występuje tego rodzaju bariera. Najniższy, a zarazem najlepszy wynik uzyskał sektor chemiczny (9%), natomiast najwyższy wskaźnik procentowy został wykazany w sektorze publicznym (17%), niemniej jednak jak zaznaczyłem na wstępie ten obszar nie jest obciążony barierą. Nieco inaczej przedstawia się sytuacja jeżeli chodzi o kwestię przechodzenia na wcześniejsze emerytury. Ponad 30% pracowników z każdego sektora zadeklarowało, iż gdyby dzisiaj pojawiła się taka szansa skorzystałoby z niej. Zarówno sektor energetyczny, chemiczny jak i publiczny są w tym względzie podobne, uzyskany wynik świadczy o istnieniu bariery, która potencjalnie stwarza zagrożenie dla procesu zarządzania wiedzą., najgorzej sytuacja wygląda w sektorze lekkim, gdzie wynik uplasował się na poziomie aż 56%, co świadczy o istnieniu bardzo silnej bariery w zarządzaniu wiedzą. Podsumowując, sektor publiczny w kwestii barier prawnych na poziomie sektora gospodarki wypadł porównywalnie z pozostałymi sektorami, zwłaszcza z sektorem energetycznym oraz chemicznym.

Barierę finansową na poziomie sektora i gospodarki - W poniższej tabeli zostały zamieszczone wyniki badań dotyczące bariery finansowej na poziomie sektora i gospodarki.

Tabela 4.13. Bariery finansowe na poziomie sektora i gospodarki.

	PYTANIE	Energetyczny	Chemiczny	Lekki	Publiczny
74	Bariery finansowe na poziomie sektora i gospodarki	67%	68%	78%	77,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższa tabela cała jest wypełniona kolorem czerwonym, co oznacza, iż w tym obszarze każdy z badanych sektorów jest obciążony bardzo silną barierą w zarządzaniu wiedzą. Zatem wszystkie badane sektory są tym względem do siebie podobne. Żaden z sektorów nie może zaoferować szczególnie utalentowanym pracownikom warunków pracy i płacy zbliżonych do tych, jakie oferują im przedsiębiorstwa zagranicą. Najgorzej wypadł sektor lekki z wynikiem, aż 78%, co oznacza, że ponad 3/4 pracowników odpowiedziało właśnie w ten sposób, najlepszy wynik uzyskał sektor publiczny, 67%, w badanym przez mnie sektorze publicznym wynik jest równy 77,5%. Podsumowując, polskie organizacje odbiegają od rynków zagranicznych jeżeli chodzi o warunki pracy i płacy jakie mogą zaoferować swoim

najlepszym pracownikom, co może powodować emigrację do innych krajów wielu specjalistów.

4.5. Wnioski z przeprowadzonych badań

Ostatnia część mojej pracy zostanie poświęcona wnioskom z przeprowadzonych badań, które pozwolą udzielić odpowiedzi na postawione problemy badawcze i zweryfikować postawione hipotezy badawcze.

Pierwszym problem badawczym jaki sobie postawiłem przed przeprowadzeniem badań było sprawdzenie, czy w sektorze publicznym, którego przedstawicielami były Urząd Miasta Nowego Sącza oraz Urząd Gminy Łabowa, występują bariery w zarządzaniu wiedzą. W hipotezie założyłem, iż owszem, sektor publiczny jest obszarem, w którym owe bariery mają swoje miejsce.

Przeprowadzone badania pozwoliły mi na potwierdzenie założonej hipotezy pierwszej, co oznacza, iż rzeczywiście w badanym przez mnie sektorze występują bariery w zarządzaniu wiedzą. Dotyczą one barier w każdym obszarze, zarówno na poziomie pracownika, przedsiębiorstwa oraz sektora i gospodarki. Jeżeli chodzi o bariery na poziomie pracownika dotyczą przede wszystkim bariery finansowej, co oznacza, iż nie stać ich na samo doksztalcanie się, oraz niektórych barier technicznych, dotyczących braku znajomości języków obcych oraz zróżnicowanego pojmowania określonych pojęć. Wśród barier na poziomie przedsiębiorstwa najwięcej z nich było w sferze organizacyjnej. Dotyczyły przede wszystkim braku nagradzania pracowników za zdobywanie wiedzy, braku informacji zwrotnych, ilości kierowników i dyrektorów, czy nieodpowiedniej atmosfery. Obszar dotyczący barier społecznych także został naznaczony barierami, które wiązały się m.in. z brakiem inwestycji ze strony organizacji w swoich pracowników, czy inwestycji, które nakierowane są głównie na majątek firmy. Ostatni obszar dotyczył barier na poziomie sektora i gospodarki, także tutaj pojawiły się bariery dotyczące kwestii społecznych, m. in., że firma nie działa w stowarzyszeniu, czy organizacji branżowej oraz nie korzysta z doświadczeń innych organizacji tego typu. Problemy pojawiły się także jeżeli chodzi o ukazanie barier technicznych i systemowych. Okazało się, iż absolwenci szkół nie są dobrze przygotowani do podjęcia pracy oraz, iż organizacja nie korzysta z nowinek technicznych. W badanym sektorze pojawiły się także bariery finansowe.

Powyższe przykłady ukazały, iż pierwsza hipoteza, którą postawiłem okazała się trafna, sektor publiczny jest obarczony barierami zarządzania wiedzą.

Drugim problemem badawczym jaki sobie postawiłem przed przeprowadzeniem badań było zbadanie jakie bariery występują głównie w sektorze publicznym, którego przedstawicielami były Urząd Miasta Nowego Sącza oraz Urząd Gminy Łabowa. W hipotezie założyłem, iż głównymi barierami jakie mają miejsce w sektorze publicznym, są te związane z nieodpowiednim nagradzaniem pracowników.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zweryfikowanie założonej hipotezy. Rzeczywiście bariery jakie pojawiły się w tym sektorze w dużej mierze stanowiły o wynagrodzeniu pracowników. Pierwszym przykładem na jakim się oprę, by potwierdzić moje założenie, jest fakt, iż znacznie ponad połowa pracowników odpowiedziała, iż nie stać ich na samodoskonalenie się, tzn. na zakup książek, czy odbycie szkoleń, dzięki którym mogliby podnieść kwalifikacje. Kolejnym dowodem jakim się posłużę na dowiedzenie prawidłowości mojego stwierdzenia jest to, iż 70% respondentów stwierdziło, że przeszkolony pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa, aby uzyskać lepsze wynagrodzenie. Również jest to przykład na to, że pracownicy czują się nieodpowiednio nagradzani. Kolejnym faktem potwierdzającym prawdziwość założonej hipotezy jest stwierdzenie 75% respondentów sektora publicznego, iż nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi nie jest nagradzane. Zatem $\frac{3}{4}$ pracowników jest zdania, iż nie otrzymuje za to żadnego wynagrodzenia, w tym należy ująć także kwestie finansowe. Ostatnim przykładem, będącym odpowiedzią na postawiony problem badawczy jest stwierdzenie 77,5% ankietowanych, iż firmę nie stać na zaoferowanie uzdolnionym pracownikom warunków pracy i płacy zbliżonych do tych jakie oferuje zagranica. Zatem wszystkie kwestie związane z wynagrodzeniem pracowników w przeprowadzonych badaniach okazały się negatywne.

Powyższe przykłady ukazały, iż druga hipoteza, którą postawiłem okazała się trafna, w sektorze publicznym przeważają bariery związane z nieodpowiednim wynagradzaniem, w kwestii finansowej pracowników.

Trzecim problemem badawczym jaki sobie postawiłem przed przeprowadzeniem badań było poszukanie odpowiedzi na pytanie, czy bariery występujące w sektorze lekkim, chemicznym i energetycznym są zbliżone do barier występujących w organizacjach sektora publicznego, czy też różnią się od siebie. W hipotezie założyłem, iż bariery w sektorach lekkim, chemicznym i energetycznym są zbliżone do barier występujących w organizacjach sektora publicznego, ponieważ pracownicy w największym stopniu czują się nieodpowiednio nagradzani za poniesiony wysiłek.

Przeprowadzone badania pozwoliły na weryfikację założonej hipotezy badawczej. Analizując poszczególne przykłady związane z nagradzaniem pracowników poszukałem odpowiedzi na

postawiony problem badawczy. Pierwszym z nich, który przysłuży się do weryfikacji hipotezy jest stwierdzenie wielu pracowników poszczególnych sektorów, iż nie stać ich na podnoszenie swoich kwalifikacji poprzez zakup odpowiednich publikacji, czy opłacenie szkoleń. W ten sposób w sektorze energetycznym odpowiedziało 28% ankietowanych, co oznacza, iż jest to barierą, która potencjalnie może być zagrożeniem dla systemu zarządzania wiedzą. W sektorze chemicznym takich odpowiedzi udzieliło 58% respondentów, w sektorze lekkim 63%, natomiast w sektorze publicznym 57,5%. Wskazane wyniki są dowodem na istnienie bardzo silnej bariery. Kolejnym dowodem na prawdziwość postawionej hipotezy jest, to iż w każdym z badanych sektorów ponad połowa pracowników jest zdania, że przeszkolony pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa, aby uzyskać lepsze wynagrodzenie.

W sektorze energetycznym w ten sposób odpowiedziało 56% ankietowanych, w sektorze chemicznym 64%, w sektorze lekkim 71%, natomiast w sektorze publicznym, który badałem 70%. Powyższe wyniki wskazują, iż jest to bardzo silna bariera w każdej z badanych branż, co jednocześnie jest wskazaniem do tego, iż bariery w sektorach lekkim, chemicznym i energetycznym rzeczywiście są zbliżone do barier występujących w organizacjach sektora publicznego. Dalszym przykładem związanym z weryfikacją hipotezy jest porównanie wyników we wszystkich sektorach dotyczących tego, czy nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi są nagradzane. Przeprowadzone badania wykazały, iż wyniki we wszystkich sektorach jednoznacznie wskazują na występowanie bardzo silnej bariery w tym zakresie. 59% ankietowanych sektora energetycznego uznało, iż nie jest nagradzanych w tym zakresie, w sektorze chemicznym wynik uplasował się na poziomie 63%, w sektorze lekkim 78%, natomiast w sektorze publicznym 75%. Powyższe przykłady wskazują zatem na podobieństwo wszystkich sektorów w tym zakresie. Ostatnim przykładem związanym z weryfikacją postawionej hipotezy są odpowiedzi respondentów poszczególnych branż, na stwierdzenie, czy firmę stać na zaproponowanie najbardziej utalentowanym pracownikom warunków płacowych zbliżonych do tych jakie oferują inne kraje. Wyniki jednocześnie wskazują na istnienie bardzo silnej bariery, która dotyka każdego z sektorów. 67% pracowników sektora energetycznego stwierdziło, iż organizację nie stać na takie wynagrodzenie, 68% sektora chemicznego, 78% sektora lekkiego oraz 77,5% sektora publicznego. Powyższy przykład również wskazuje na to, iż w tej kwestii wszystkie badane sektory są do siebie podobne, co także potwierdza założoną hipotezę.

Powyższe przykłady ukazały, iż trzecia hipoteza, którą postawiłem okazała się trafna, bariery w sektorach lekkim, chemicznym i energetycznym są zbliżone do barier

występujących w organizacjach sektora publicznego, ponieważ pracownicy w największym stopniu czują się nieodpowiednio nagradzani za poniesiony wysiłek.

Podsumowując stwierdzam, iż przeprowadzone badania pozwoliły mi rozwiązać postawione problemy badawcze oraz potwierdzić odpowiadające im założone hipotezy badawcze. Uzyskałem odpowiedzi na pytania, czy sektor publiczny jest obciążony barierami w zarządzaniu wiedzą, jakie one są oraz, czy analizowane sektory są do siebie podobne pod tym kątem. Należy zaznaczyć, że sektor energetyczny, chemiczny, lekki oraz publiczny naznaczone są różnego rodzaju barierami w zarządzaniu wiedzą pomimo tego, iż różnią się od siebie specyfiką, wielkością, zasięgiem. Zatem prowadzenie badań w tym zakresie uważam jak najbardziej za zasadne, a wręcz konieczne, ponieważ wiedza w obecnych czasach jest najcenniejszym zasobem bez względu na rodzaj realizowanej działalności.

Zakończenie

Niniejsza praca miała przede wszystkim uświadomić występowanie barier w zarządzaniu wiedzą, wykazać, iż nie jest to utopijny problem dotyczący tylko przedsiębiorstw – gigantów, molochów będących oczywiście w dużej odległości od naszego tu i teraz. Za trafny przedmiot badań uznałem Urząd Gminy Łabowa oraz Urząd Gminy Nowego Sącza, by ukazać, iż ten problem dotyczy także sektora publicznego, który jest także finansowany z tego typu środków, a mało tego, owe punkty nie są nam odległe, chociażby biorąc pod uwagę sens geograficzny. Poprzez część teoretyczną starano się przybliżyć pojęcia związane zarządzaniem wiedzą oraz z barierami występującymi w tym zakresie chcąc, by ta tematyka stała się bliższa odbiorcy, przestała być obca i odległa. Dzięki badaniom przeprowadzonym w części metodycznej pracy, udowodniono, iż problem występowania barier w zarządzaniu wiedzą dotyczy nie tylko wybranych sektorów, ale tak naprawdę wielu organizacji, a ponadto w każdym z nich są one do siebie podobne. Wieloma z nich obciążony okazał się każdy z badanych sektorów. Oprócz tego dowiedziono, iż istniejące bariery mogą być znaczącą przeszkodą dla całego systemu zarządzania wiedzą.

Współczesne organizacje nie mogą zamykać oczu na temat zarządzania wiedzą i występujących w tym zakresie barier. Powinny podejmować działania w pierwszej kolejności zmierzające do ich identyfikacji, a następnie do ich minimalizowania i likwidacji, zwłaszcza, iż jest to rzeczywisty problem. Są to konieczne działania wynikające z obowiązującego systemu wartości, dzięki którym możliwa jest optymalizacja ich funkcjonowania.

Spis tabel

Tabela 3.1. Porównanie opinii ukształtowanych na temat wiedzy. Gospodarka wiedzy i gospodarka przemysłowa	13
Tabela 2.4. Bariery i trudności w zarządzaniu wiedzą – ujęcie syntetyczne.....	47
Tabela 3.1. Liczba ludności w gminie Łabowa	74
Tabela 4.1. Porównanie natężenia występujących barier w zarządzaniu wiedzą w przemysłach lekkim, chemicznym oraz energetycznym	93
Tabela 4.2. Bariery psychologiczne na poziomie pracownika	98
Tabela 4.3. Bariery w postaci braku zaufania w firmie.....	99
Tabela 4.4. Bariery techniczne na poziomie pracownika.....	100
Tabela 4.5. Bariera finansowa na poziomie pracownika.....	101
Tabela 4.6. Bariery społeczne na poziomie przedsiębiorstwa.....	101
Tabela 4.7. Bariery organizacyjne na poziomie przedsiębiorstwa	103
Tabela 4.8. Bariery techniczne na poziomie przedsiębiorstwa	106
Tabela 4.9. Bariery finansowe na poziomie przedsiębiorstwa	107
Tabela 4.10. Bariery społeczne na poziomie sektora i gospodarki	108
Tabela 4.11. Bariery techniczne i systemowe na poziomie sektora i gospodarki	109
Tabela 4.12. Bariery prawne na poziomie sektora i gospodarki	110
Tabela 4.13. Bariery finansowe na poziomie sektora i gospodarki.....	111

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Hierarchia wiedzy w aspekcie dyfuzyjnym.....	10
Rysunek 1.2. Struktura zasobów wiedzy organizacji.....	15
Rysunek1.3. Cechy danych i wiedzy.....	17
Rysunek 1.4. Wymiary tworzenia wiedzy.....	21
Rysunek1.5. Elementy zarządzania wiedzą.....	27
Rysunek 2.1. Bariery w zarządzaniu wiedzą.....	41
Rysunek 2.2. Przedsiębiorstwo odblokowane	59
Rysunek 3.1. Położenie Gminy Łabowa na mapie powiatu	71
Rysunek 3.2. Sołectwa Gminy Łabowa.....	72
Rysunek 3.3. Schemat Organizacyjny Urzędu miasta Nowego Sącza.....	77
Rysunek 3.4 Miasto Nowy Sącz, położenie	78

Rysunek 3.5. Położenie Nowego Sącza, na tle powiatów 79

Spis wykresów

Wykres 3.1. Ludność Nowego Sącza według ekonomicznych grup wiekowych. Stan na 31.12.2010 r..... 81

Wykres 3.2. Stopa bezrobocia rejestrowanego na przestrzeni lat. Stan na 31.12.2010 r..... 82

Bibliografia

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
2. Apanowicz J., *Zarys metodologii prac dyplomowych i magisterskich z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1997.
3. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
4. Bochniarz P., Gugąła K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, wyd. Poltext, Warszawa 2005.
5. Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004.
6. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, wyd. Difin, Warszawa 2004.
7. Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009.
8. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja rozwoju przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
9. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Nonaka I., Takeuchi H., tłum. E. Nalewajko, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, wyd. Poltext, Warszawa 2000.
11. Pfeffer J., Sutton R. I., przekł. I. Podsiadło, *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002.

12. Piech K., *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa 2009.
13. Probst G., Raub S., Romhardt K., przeł. K. Wacowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
14. Senge P. M., przekł. H. Korolewska – Mróz, *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. IV, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
15. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, pr. zbior. pod. red. A. Szałkowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

Pozostałe źródła

1. Badanie barier w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach, raport końcowy, projekt EQUAL nr FO576, Modelowy system wsparcia przedsiębiorstw i pracowników w tworzeniu systemów zarządzania wiedzą, Gdańsk 2007.
2. Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych na lata 2008-2013, załącznik do uchwały nr XXVI/180/2008 Rady Gminy Łabowa z dnia 28 października 2008 roku.
3. Zarządzenie Nr 20/2011 Prezydenta Miasta Nowego Sącza z dnia 2 lutego 2011 r., w sprawie: ustalenia zakresu sprawowanego nadzoru przez Prezydenta, Zastępców Prezydenta, Skarbnika Miasta i Sekretarza Miasta nad komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta i jednostkami organizacyjnymi Miasta Nowego Sącza oraz ustalenia schematu organizacyjnego Urzędu Miasta Nowego Sącza.

Spis źródeł internetowych

1. Bariery i problemy związane z zarządzaniem wiedzą,
<http://www.webportals.wortale.net/33-Bariery-i-problemy-zwiazane-z-zarządzaniem-wiedza.html>
2. Dobra Lubomirskich, http://www.labowa.pl/pl/16023/0/Dobra_Lubomirskich.html
3. Gimnazja – publiczne, <http://www.nowysacz.pl/gimnazja-publiczne>
4. Gmina Łabowa, http://www.polska.info-polska.com.pl/wojewodztwo_malopolskie_6_powiat_nowosadecki_127,gmina_labowa_15280

5. Historia nazwy, http://www.labowa.pl/pl/16022/0/Historia_nazwy.html
6. Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011, http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf,
7. Jak polskie firmy zarządzają wiedzą, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/10/id/169>
8. Jednostki organizacyjne, http://www.labowa.pl/pl/5775/0/Urzed_Gminy.html
9. Krótka historia Nowego Sącza, <http://www.nowysacz.pl/nowy-szcz-krotka-historia>
10. Kultura i sztuka, http://www.nowysacz.pl/kultura_i_sztuka
11. Liczba mieszkańców Nowego Sącza, <http://www.nowysacz.pl/demografia>
12. Lokalizacja gminy Łabowa, <http://www.labowa.pl/pl/15953/0/Geografia.html>
13. Ludność Nowego Sącza według ekonomicznych grup wiekowych. Stan na 31 grudnia 2010 r. Źródło: Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011, http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf
14. Miasto Nowy Sącz, położenie, http://maps.google.pl/maps?q=plan+miasta+%C5%82abowa&hl=pl&prmd=imvns&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&biw=1152&bih=585&wrapid=tlif133542427624610&um=1&ie=UTF-8&sa=N&tab=wl
15. Oświata, <http://www.nowysacz.pl/oswiata>
16. Podział administracyjny i ludność gminy Łabowa <http://www.labowa.pl/pl/15953/0/Geografia.html>
17. Położenie Gminy Łabowa na mapie powiatu, http://pl.wikipedia.org/wiki/Gmina_%C5%81abowa
18. Położenie Nowego Sącza, na tle powiatów, <http://www.nowysacz.pl/nowy-sacz-geografia>
19. Przedszkola publiczne, <http://www.nowysacz.pl/przedszkola-publiczne>
20. Schemat Organizacyjny Urzędu miasta Nowego Sącza, http://www.bip.nowysacz.pl/zarzadzenia/Z_020_2011_VI.pdf
21. Służba zdrowia, placówki, <http://www.nowysacz.pl/placowki>
22. Sołectwa Gminy Łabowa, http://www.bip.iap.pl/gfx/labowa/files/Strona_glowna/mapa.pdf
23. Stopa bezrobocia rejestrowanego na przestrzeni lat. Stan na 31 grudzień 2010. Źródło: Informator statystyczny miasto Nowy Sącz rok 2011,

- http://www.nowysacz.pl/content/resources/miasto/nasze_miasto/statystyki/informator_statystyczny/2011_informator_nowy_sacz.pdf
24. Szkolenia pracownicze jako element społecznych barier procesów generowania i transferu wiedzy w organizacjach,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/19/id/418>
 25. Szkoły Ponad gimnazjalne – publiczne,
<http://www.nowysacz.pl/szkoly-ponadgimnazjalne-publiczne>,
 26. Szkoły Podstawowe – publiczne, <http://www.nowysacz.pl/szkoly-podstawowe-publiczne>
 27. Szlaki turystyczne, <http://www.nowysacz.pl/szlaki-turystyczne>
 28. Ścieżki turystyczne na terenie gminy Łabowa,
<http://www.labowa.pl/pl/15959/0/Turystyka.html>,
 29. Uwrażliwienie mśp na kształcenie ustawiczne poprzez Modelowy System Zarządzania Wiedzą, Warszawa 2008 r.,
http://www.equal.org.pl/download/produktAttachments/org377014tcauwrazliwianielll_pl.pdf
 30. Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/9/id/141>
 31. Zbójnictwo na terenie gminy Łabowa, <http://www.labowa.pl/pl/16024/0/Zbojnictwo.html>

Aneks

BADANIE BARIER W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Szanowni Państwo!

Zostali Państwo poproszeni o wypełnienie ankiety, której celem jest identyfikacja barier w zarządzaniu wiedzą w organizacji, w której Państwo pracują. Ankieta nie ma na celu oceny Państwa kwalifikacji ani jakości pracy, dlatego ważne jest, aby udzielane odpowiedzi były szczerze i zgodne ze stanem faktycznym, a nie z tym jak chcieliby Państwo, aby było. Dane uzyskane na podstawie tej ankiety zostaną wykorzystane w pracy magisterskiej pt. „Bariery zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych na tle sektora energetycznego, chemicznego i lekkiego – studium porównawcze.” Nie ma odpowiedzi dobrych ani złych. Do wyboru mają Państwo trzy warianty odpowiedzi: TAK, NIE, oraz NIE WIEM/ NIE DOTYCZY.

Proszę o udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania stawiając X w odpowiedniej kratce.

Dziękuję za wypełnienie ankiety i pomoc w przeprowadzeniu badań.

PYTANIE	Tak	Nie	NW/ ND
Wszelkie zmiany w firmie są zawsze na gorsze.			
Dzielę się swoją wiedzą z innymi tylko wtedy, gdy się tego ode mnie wymaga.			
Jestem gotowy przyjąć dodatkowy obowiązek, jeśli poprawi to sytuację przedsiębiorstwa.			
Wiem już wszystko o swoim zawodzie i wykonywanej pracy i nie muszę się już uczyć.			
Lubię się uczyć czegoś nowego i chętnie to robę.			
Umiem opanować nowe zagadnienia bez niczyjej pomocy.			
Wiem jak i gdzie szybko uzyskać informacje, które są mi potrzebne.			
Jeżeli dostrzegam możliwość zrobienia czegoś lepiej – mówię o tym wprost.			
W swojej pracy mogę kwestionować tradycyjne metody postępowania i utarte wzorce.			
Niepowodzenia w pracy są obciążane przykrymi konsekwencjami – np. finansowymi.			
Osoby, które zgłaszają krytyczne uwagi pod moim adresem robią to w dobrej wierze.			
Zwracam szczególną uwagę na to, co i w jaki sposób mówię, kiedy kogoś krytykuję.			
Jeżeli czegoś nie umiem lub nie wiem, bez oporów proszę o radę innych.			
Dzieląc się informacjami z innymi, nie uzyskuję nic w zamian.			
Mam zaufanie do swojego przełożonego.			
Mam zaufanie do współpracowników na stanowiskach równorzędnych i podległych.			
Współpracownicy mają do mnie zaufanie.			
Jestem pewien zachowania miejsca pracy, jeżeli będę osiągał w niej dobre wyniki.			
Umiem posługiwać się komputerem i nowymi technologiami.			
Rozumiem informacje, które czytam, nawet jeżeli są napisane w sposób zawiły.			

Zdarza się, że używając pewnych zwrotów mam na myśli coś innego niż moi koledzy.			
Zdarza się, że inne osoby rozumieją to, co powiedziałem/ napisałem inaczej niż chciałem.			
Po powrocie do domu nie mam już sił i ochoty na podnoszenie kwalifikacji zawodowych.			
Śledzę pojawiające się nowości i ciekawostki związane z moją pracą i mam do nich dostęp.			
Znam języki obce i wykorzystuję je w podnoszeniu kwalifikacji.			
Mogę sobie pozwolić na zapłacenie za szkolenie, książki i inne materiały, które pomagają w podniesieniu moich kwalifikacji.			
Firma inwestuje w rozwój swoich pracowników.			
Inwestycje przedsiębiorstwa obejmują głównie majątek firmy.			
Pierwszeństwo w załatwianiu mają sprawy bieżące, a ewentualny rozwój pracowników jest zepchnięty na dalszy plan.			
Firma wykorzystuje pomysły pracowników i sugestie klientów.			
Mój przełożony kładzie nacisk na współpracę i dzielenie się wiedzą.			
Przełożony stara się mnie czegoś nauczyć.			
Mój przełożony jest dla mnie autorytetem.			
Przeszkolony pracownik odejdzie z przedsiębiorstwa, aby uzyskać lepsze wynagrodzenie.			
W naszej firmie pracują osoby z różnych środowisk, dlatego czasem trudno się porozumieć.			
Wolę rozwiązywać problemy sam niż w grupie.			
Znam cele swojej firmy i wiem, w jakim kierunku firma ma zamiar się rozwijać.			
Potrafię ogólnie powiedzieć, czym zajmują się inni pracownicy w firmie.			
Nabywanie nowych umiejętności i dzielenie się wiedzą z innymi są w firmie nagradzane.			
Otrzymuję wszystkie informacje, jakich potrzebuję na swoim stanowisku pracy.			
Zawsze otrzymuję informację zwrotną czy wykonałem/łam swoje zadanie poprawnie.			
W naszej firmie jest wielu kierowników i dyrektorów różnych szczebli.			
Sytuacja firmy pozwala na zatrudnianie nowych pracowników.			
Często rozmawiam z pracownikami z innych działów, z którymi bezpośrednio nie współpracuję.			
Niektórych pracowników naszej firmy nigdy osobiście nie widziałem.			
Kierownictwo przywiązuje dużą wagę do zadowolenia i dobrego samopoczucia pracowników w miejscu pracy.			
Pracuję pod dużą presją.			
Pracownicy w firmie chętnie wymieniają się wiedzą przydatną w ich pracy.			
Atmosfera w firmie wspiera szczerą i prawdomówność.			
Jestem zachęcany do intensywnej rywalizacji z innymi pracownikami.			
Pracownicy naszej firmy odchodzą na wcześniejsze emerytury.			
Informacje w firmie muszą być chronione nawet za cenę ich niedostępności dla pracowników			
Miejsce (budynek), w którym pracuję jest tak zaprojektowane, że mam kontakt ze współpracownikami z innych działów, z którymi nie współpracuję bezpośrednio.			
Firma ma kilka oddziałów, które są od siebie oddalone.			
Urządzenia, za pomocą których pracownicy porozumiewają się w pracy (komputery, telefony, radia) dobrze ze sobą współpracują.			
Jedynym technicznym narzędziem przekazywania informacji między pracownikami w firmie jest telefon.			

Dane w firmie są archiwizowane.			
W przypadku mojej nieobecności w pracy ma mnie kto zastąpić.			
Firma może sobie pozwolić na zatrudnienie ekspertów w dziedzinie zarządzania wiedzą.			
Firmę stać na szkolenie pracowników.			
Redukcje kosztów zawsze w pierwszej kolejności obejmują szkolenia.			
Firma działa w stowarzyszeniu lub organizacji branżowej.			
Korzystamy z doświadczeń firm, które konkurują z nami na rynku.			
Osoby upoważnione chętnie udzielają informacji na temat firmy, jej osiągnięć i porażek.			
Szkolenia, jakich potrzebują pracownicy przedsiębiorstwa są łatwo dostępne na rynku.			
Programy dostępnych szkoleń w dużym stopniu odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa.			
Absolwenci szkół są dobrze przygotowani do podjęcia pracy w zawodzie.			
Firma interesuje się nowymi odkryciami naukowymi w obszarach, które jej dotyczą.			
Firma korzysta z nowych rozwiązań, opracowanych przez instytuty naukowo-badawcze.			
Świadectwa i certyfikaty, jakimi dysponuję dobrze odzwierciedlają moje rzeczywiste umiejętności.			
Świadectwa i certyfikaty, jakimi dysponują inni pracownicy dobrze odzwierciedlają ich rzeczywiste umiejętności.			
Boję się, że ktoś ukradnie i wykorzysta mój pomysł.			
Gdybym mógł/mogła, już dziś przeszedłbym/przeszłabym na wcześniejszą emeryturę.			
Firma może zaoferować szczególnie utalentowanym pracownikom warunki pracy i płacy zbliżone do tych, jakie oferują im przedsiębiorstwa zagranicą.			