



Sławomir Ziółkowski

AGH w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
slawomir@agh.edu.pl

BARIERY DLA TRANSFERU WIEDZY WEWNĄTRZ ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest przegląd najważniejszych klasyfikacji barier w zarządzaniu wiedzą wykorzystywanych w badaniach empirycznych oraz propozycja nowej klasyfikacji, która uzupełni te już funkcjonujące w literaturze, zgodnie z analizą przykładów wskazanych przez menedżerów średniego szczebla w organizacjach.

Słowa kluczowe: bariery zarządzania wiedzą, transfer wiedzy wewnątrz organizacji, menedżerowie średniego szczebla

JEL Classification: D83.

Wprowadzenie

Postęp w obszarze technologii informatycznych, który od kilku dziesięcioleci bezpośrednio przekłada się na niezwykle dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze, również w zarządzaniu jako dyscyplinie nauki przez ostatnie półwiecze odciska swoje wyraźne piętno. Jednym z podstawowych wyzwań, jakie przyniosła era post-industrialna, jest przestawienie akcentów – z koncentracji na zasobach materialnych i produkcji, w kierunku zasobów niematerialnych, a szczególnie wiedzy traktowanej jako zasób strategiczny. Wiedza jest „głównym źródłem procesów innowacyjnych, które są ciągłym dążeniem do doskonalenia produktów, procesów produkcyjnych i biznesowych oraz zasobów ludzkich, a także struktur organizacyjnych przedsiębiorstw” [Goliński, 1999].

Dostrzeżenie znaczenia wiedzy w zarządzaniu organizacjami skutkuje ciągłym podejmowaniem prób optymalizacji i profesjonalizacji procesów zarządzania wiedzą – jej pozyskiwania, transferu wewnątrzorganizacyjnego i ochrony. Liczni badacze i teoretycy zajmujący się tą tematyką, zaproponowali przez

lata szereg teoretycznych modeli porządkujących i klasyfikujących poszczególne elementy zarządzania wiedzą.

Konieczność zmierzenia się z wyzwaniem funkcjonowania w tzw. gospodarce wiedzy, przynosi również wiele praktycznych przykładów wykorzystania wiedzy dla tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku, co przejawia się w interesujących wnioskach z badań praktyków zarządzania i dodatkowo wzbogaca ten obszar, przyczyniając się do jeszcze większej popularyzacji różnorodnych koncepcji zarządzania wiedzą.

1. Znaczenie procesów zarządzania wiedzą dla organizacji

Niemal od samego początku rozważań nad skutkami rewolucji informacyjnej oraz roli informacji i wiedzy w budowaniu nowego, globalnego porządku – zarówno badacze, jak i praktycy zwracali uwagę na mnogość przeszkód i barier w skutecznym zarządzaniu tym (jednak dość specyficznym) zasobem, niespotykanych dotąd w warunkach ery industrialnej i zarządzania zasobami materialnymi.

Według A. Tofflera wiedzę cechują:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce pośród pozostałych zasobów, tym samym ma strategiczne (kluczowe) znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa,
- niewyczerpalność – (wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana, w dodatku rozwijana),
- symultaniczność – (wiedza może być wykorzystywana przez wiele osób w tym samym czasie oraz w wielu miejscach jednocześnie),
- nieliniowość – istnieje brak jakichkolwiek korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a wynikającymi korzyściami z tego faktu, tj. duże zasoby wiedzy nie decydują bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantują jednocześnie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskują [Strojny, 2000].

Odnosząc się do ostatniej cechy, przywołanej przez Tofflera, powszechnie panuje pogląd, iż wartość wiedzy rośnie wraz ze wzrostem intensywności jej wykorzystania (a nie jej ilością). Dlatego tak istotne jest nie samo generowanie i gromadzenie informacji oraz danych, ale pozyskiwanie odpowiedniej wiedzy i jej transfer pomiędzy właściwymi adresatami, eliminując przy tym wszelkie bariery lub przynajmniej minimalizując ich wpływ na cały system.

Naturalnie najszybciej zareagowały na to korporacje, które dzięki utrwaleniu odpowiednich procedur i zapewnieniu nowoczesnych narzędzi IT starały się

zabezpieczyć proces zarządzania wiedzą i ograniczyć wpływ najbardziej oczywistych barier o charakterze technologicznym czy logistycznym. Pozostał jednak ogromny obszar, w którym działania te mogą co prawda pełnić funkcję wspomagającą, ale nie docierają do sedna – źródła wiedzy. Mowa naturalnie o ludziach, którzy tę wiedzę tworzą i z powodu różnych motywacji (mentalnych, kulturowych, etycznych itp.) mogą okazać się najskuteczniejszą przeszkodą w nawet najbardziej zautomatyzowanym procesie zarządzania wiedzą. Okazuje się bowiem, że procedury i zaawansowane technologie rzeczywiście skutecznie wspomagają i zabezpieczają transfer tylko części wiedzy, nazywanej wiedzą jawną (*explicit knowledge* – inaczej formalna, uzewnętrzniona). Nie docierają one natomiast bezpośrednio do tzw. wiedzy ukrytej (*tacit knowledge* – inaczej cicha, nieformalna), która stanowi znacznie szerszy (i wielokrotnie cenniejszy) obszar, jakim organizacja mogłaby dysponować (I. Nonaka, H. Takeuchi, D.J. Skyrme, A. Jashapara, A. Tiwana i in.).

2. Bariery zarządzania wiedzą – przegląd klasyfikacji

W publikacjach dotyczących barier zarządzania wiedzą, jedną z najczęściej cytowanych klasyfikacji jest ta autorstwa A. Riege, który w tym kontekście wymienia trzy podstawowe wymiary:

- indywidualny,
- organizacyjny,
- technologiczny.

Warto jednak nadmienić, że choć podział ten (z natury rzeczy bardzo ogólny) jest często przywoływany, to w publikacjach polskojęzycznych w pełnym wymiarze pojawia się dosyć rzadko [Ujwary-Gil, 2012; Danik, Gołębiowski, 2015]. Tymczasem autor w ramach tych trzech obszarów wyróżnił aż 36 przykładów konkretnych ograniczeń, które wpływają na proces zarządzania wiedzą. Dopiero ich analiza i odniesienie do rzeczywistych problemów występujących w organizacjach mogłaby menedżerom pozwolić na prawidłową diagnozę i wprowadzenie odpowiednich zmian [Riege, 2005]:

Indywidualne bariery dzielenia się wiedzą

- brak czasu na wymianę wiedzy i czasu, aby zidentyfikować współpracowników potrzebujących specjalistycznej wiedzy,
- obawa, że dzielenie się wiedzą może zagrozić pozycji pracownika,
- niska świadomość wartości posiadanej wiedzy dla innych,

-
- dominacja dzielenia się wiedzą jawną nad dzieleniem się wiedzą ukrytą (*know-how*, doświadczenie, obserwacja) oraz brak dialogu i interaktywnego rozwiązywania problemów,
 - silna hierarchiczność i opieranie pozycji pracowników na władzy formalnej,
 - strach przed popełnieniem błędu i niewystarczające korzystanie z doświadczeń,
 - różnice w poziomach doświadczenia,
 - brak czasu na kontakty i interakcję pomiędzy źródłami wiedzy i odbiorcami,
 - słabe kompetencje komunikacyjne i interpersonalne,
 - różnice wiekowe,
 - różnice płci,
 - brak więzi społecznej,
 - różnice w poziomach wykształcenia,
 - chronienie własnej wiedzy w obawie, że nie zostanie doceniona przez menedżerów i współpracowników,
 - brak zaufania do ludzi i obawy dotyczące wykorzystania przez nich wiedzy,
 - brak zaufania do dokładności i wiarygodności wiedzy (np. ze względu na źródła),
 - różnice w kulturze narodowej lub etnicznej (wartości, przekonania).

Organizacyjne bariery dzielenia się wiedzą

- brak strategicznego podejścia i integracji inicjatyw zarządzania wiedzą do realizacji celów firmy,
- brak jasno komunikowanych korzyści z praktyk dzielenia się wiedzą ze strony kierownictwa,
- brak formalnych i nieformalnych przestrzeni dla generowania (nowej) wiedzy, jej udostępniania oraz refleksji nad posiadanymi zasobami,
- brak przejrzystych systemów motywacyjnych i nagradzania dla osób, które dzielą się wiedzą,
- kultura organizacyjna niezapewniająca wystarczającego wsparcia dla dzielenia się wiedzą,
- brak lub niedobór zasobów, które zapewniłyby odpowiednie możliwości udostępniania wiedzy,
- konkurencja pomiędzy podmiotami w ramach organizacji (np. pomiędzy spółkami zależnymi, jednostkami funkcjonalnymi),
- jednokierunkowość w komunikacji (np. wyłącznie „góra-dół”),
- fizyczne środowisko pracy ograniczające możliwości dzielenia się wiedzą,
- konkurencja wewnętrzna w obrębie działów i całej organizacji,
- hierarchiczna struktura organizacyjna,

- wielkość jednostek biznesowych, ograniczająca możliwości bezpośredniego kontaktu i procesu dzielenia się wiedzą.

Technologiczne bariery dzielenia się wiedzą

- brak integracji systemów i procesów z bieżącą działalnością pracowników,
- brak odpowiedniego i natychmiastowego wsparcia technicznego (wewnętrznego i zewnętrznego),
- nierealistyczne oczekiwania pracowników co do możliwości systemów,
- brak kompatybilności pomiędzy różnymi systemami i procesami IT,
- niedopasowanie systemów oraz procesów do wymogów zarządzania wiedzą,
- niechęć do wykorzystania systemów informatycznych z powodu braku wiedzy i doświadczenia w pracy z nimi,
- brak szkoleń dla pracowników w zakresie nowych systemów i procesów informatycznych,
- brak komunikacji i zademonstrowania wszystkich zalet nowego systemu i jego przewagi nad istniejącymi praktykami.

Równie szczegółowo do tematyki barier występujących w zarządzaniu wiedzą podeszli B.P. Sharma i M.D. Singh, którzy – w oparciu o badania literaturowe i wyniki badań firm – wskazali 28 barier dzielenia się wiedzą w organizacji:

1. brak zaangażowania menedżerów najwyższego szczebla,
2. słabe zrozumienie istoty procesu zarządzania wiedzą,
3. brak integracji strategii przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą,
4. brak zasobów finansowych,
5. brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą,
6. brak przejrzystego systemu motywowania i nagradzania,
7. brak lub słaba infrastruktura wspierająca dzielenie się wiedzą,
8. nacisk na działanie jednostki, a nie zespołów,
9. brak retencji wiedzy,
10. brak odpowiednich warunków do dzielenia się wiedzą,
11. brak czasu,
12. brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia,
13. brak wzajemnego zaufania,
14. brak szkoleń i działań rozwojowych pracowników,
15. nierealistyczne oczekiwania pracowników,
16. niechęć do korzystania z systemów IT,
17. cele zarządzania wiedzą niezgodne z celami indywidualnymi pracowników,
18. fluktuacja pracowników, przejścia na emerytury, brak planów sukcesji,
19. brak integracji systemów IT,

20. brak odpowiedniej dokumentacji,
21. różnice wieku,
22. różnice płci,
23. różnice kulturowe,
24. brak więzi społecznych,
25. niewystarczająca analiza błędów z przeszłości,
26. nieświadomość istnienia i możliwości odpowiednich technologii,
27. „dezercje” pracowników,
28. brak odpowiedniej struktury organizacyjnej, [Sharma, Singh, 2015].

Kolejni autorzy – J.L. Scott, P. Yih-Tong Su skoncentrowali się na pięciu wymiarach, w których mogą pojawić się bariery dla skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji. Są to następujące wymiary:

- jednostka – zespół,
- zespół – jednostka,
- zespół – organizacja,
- organizacja – zespół,
- organizacja – organizacja.

Według tych autorów pojawienie się barier na styku podmiotów uczestniczących we wszystkich procesach – od wytworzenia, poprzez transfer aż do wykorzystania wiedzy – jest zdeterminowane właściwościami danego układu. Wpływ na to mają m.in.:

- cechy indywidualne jednostek – w tym różnice wynikające z osobowości, wartości, kompetencji, aspiracji i motywacji, a także różnorodnych obaw,
- normy i relacje zespołowe – wynikające ze wzajemnego zaufania, komunikowania się, kultury i więzi społecznych czy w końcu stylu zarządzania, akceptacji i zrozumienia celów i konkurencji,
- czynniki organizacyjne (wewnętrzne i zewnętrzne) – wynikające ze strategicznych decyzji zarządu, struktury organizacyjnej, otoczenia konkurencyjnego i wpływu interesariuszy [Scott, Tong-Sun, 2005].

Naturalnie tak rozbudowane i szczegółowe katalogi barier występujących w procesie zarządzania wiedzą w praktyce zarządzania wydają się trudne do zastosowania w celu diagnozy problemów i ich przewycięzania. Ciekawą próbę syntezy wiedzy teoretycznej i graficznego zobrazowania spektrum czynników hamujących efektywne zarządzanie wiedzą podjęła A. Ujwary-Gil [2012]. Wykorzystując podejście kombinatoryjne z wykorzystaniem koncepcji analizy morfologicznej F. Zwicky’ego, autorka zaproponowała trójwymiarowy model (kostkę) rozpoznawania barier oparty o ww. klasyfikacje, uzupełniony jeszcze wymiarem subprocesów, jakim podlega wiedza (autorka wykorzystała tu typologię R. Vas-

histry, R. Kumara, A. Chandry, 2010). Tym samym, jako główne wymiary w modelu wykorzystano:

- **poziom wiedzy** (jednostki, grupy, organizacji, międzyorganizacyjny, sektorowy, międzysektorowy),
- **rodzaje barier** (psychologiczne, społeczne, techniczne, technologiczne, systemowe, organizacyjne, finansowe, prawne),
- **proces wiedzy** (lokalizowanie, identyfikowanie, pozyskiwanie, organizowanie, gromadzenie, udostępnianie, kodyfikowanie, transfer, dyfuzję, adoptowanie, rozwijanie, wdrożenie i wykorzystywanie, zachowanie, mierzenie, ocenianie, kontrolowanie).

„W oparciu o tak skonstruowany trójwymiarowy model wykonujemy tak zwaną morfologię pola problemowego, która polega na kombinowaniu poszczególnych atrybutów określonych wymiarów (poziom, proces, rodzaj). W tym celu systematycznie zestawiamy każdy atrybut z każdym, otrzymując 840 kombinacji możliwych barier, które nie tylko należy wytworzyć (zidentyfikować), ale również ocenić i empirycznie zweryfikować” [Ujwary-Gil, 2012, s. 175].

Taki model, choć wymagający bardzo szczegółowego diagnozowania (we wszystkich trzech wymiarach) każdej zidentyfikowanej bariery, wydaje się interesującym rozwiązaniem, pozwalającym po pierwsze zachować dyscyplinę przy rozpoznawaniu problemów, a po drugie reagowania w sposób precyzyjny – dokładnie „w miejscu”, gdzie zostały rozpoznane oraz w sposób adekwatny do ich charakteru. Jak jednak zauważa S. Flaszewska [2016] „przytoczone typologie nie eksponują takich ważnych źródeł barier zarządzania wiedzą, jak np. struktura organizacyjna czy kultura”. Autorka ta z kolei w swoich badaniach (dotyczących przedsiębiorstw wysokich technologii) postanowiła wykorzystać klasyfikację G. Gruszczyńskiej-Malec i M. Rutkowskiej obejmującą siedem kategorii barier:

- bariery w ludziach,
- bariery zespołowe,
- bariery strukturalne,
- bariery kulturowe,
- bariery związane z metodami zarządzania,
- bariery technologiczne,
- bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Naturalnie przedstawione wyżej klasyfikacje i taksonomie barier zarządzania wiedzą są tylko wybranym fragmentem obszernej teorii, jaka w tym obszarze rozważań funkcjonuje. Należy jednak dodać, że wiele z nich czerpie z pozostałych i w pewnym stopniu wzajemnie się uzupełnia. Trudno zatem mówić o jednej, najlepszej i uniwersalnej klasyfikacji, która na dodatek spełniałaby wszyst-

kie oczekiwania praktyków zarządzania. Co równie istotne, choć wielu autorów nie ogranicza się wyłącznie do identyfikacji barier, ale również proponuje metody zapobiegania i przeciwdziałania ich skutkom, specyfika każdej jednej organizacji wymusza bardzo zindywidualizowane sposoby likwidowania tych przeszkód.

3. Bariery zarządzania wiedzą z punktu widzenia menedżerów średniego szczebla

Autor publikacji jest od kilkunastu lat praktykiem (zajmuje się zawodowo koordynacją projektów online'owych), a w swojej pracy (współpraca z korporacjami, praca dydaktyczna i szkoleniowo-doradcza) kontaktuje się głównie z menedżerami średniego szczebla. Specyfika tej roli z jednej strony polega na tym, że są oni najbliższym procesów organizacyjnych, z drugiej zaś zarządzają zespołami i kontaktują się z managementem wyższego szczebla. To daje dość szeroki i w miarę pełny obraz działania firmy i problemów, które na bieżąco pojawiają się w organizacjach, w tym przeszkód w skutecznym dzieleniu się wiedzą.

Jak wynika z obserwacji uczestniczących autora oraz rozmów¹ z menedżerami w firmach reprezentujących bardzo różne branże i charakter, w kontekście zarządzania wiedzą, kilka elementów ma dla nich szczególne znaczenie. Wnioski z tych rozmów pokrywają się w dużej mierze z przedstawionymi powyżej klasyfikacjami, dlatego autor postanowił wymienić tylko te przykłady, które w największym stopniu były podkreślane przez badanych oraz te, które wpłynęły na propozycję autora odnośnie uzupełnienia, czy też pewnej modyfikacji przedstawionych wyżej klasyfikacji.

To, co pojawia się najczęściej w kontekście przeszkód w pracy w ogóle, w tym również zarządzaniu wiedzą, to deficyt czasu – dotyczy to zarówno ograniczonych możliwości kontaktu ze współpracownikami, czasu na pracę koncepcyjną i refleksję, jak i monitorowania oraz kontroli procesu dzielenia się wiedzą i jej wykorzystania. Tu pojawia się także ważny element w kontekście zarządzania wiedzą, a mianowicie znaczna ilość informacji (korespondencji, dokumentacji), z jaką codziennie mają oni do czynienia. Co ciekawe – jak sami zauważają –

¹ Przeprowadzone badania miały różnorodny charakter – były to rozmowy zarówno o podłożu nieformalnym, jak i profesjonalnym. Poruszona problematyka ww. barier pojawiała się najczęściej przy okazji szerszych tematycznie dyskusji (i w związku z tym jej rozwinięcie było możliwe w różnym stopniu), jednak autor informował rozmówców, że pytania dotyczące zarządzania wiedzą są związane z jego naukowymi zainteresowaniami i odpowiedzi oraz wnioski z dyskusji mogą być wykorzystane w publikacji. W 2016 r. przeprowadzono 17 wywiadów indywidualnych – swobodnych.

część tej wiedzy jest im w pracy zupełnie niepotrzebna, a część nie tylko nie musiałaby, ale nawet nie powinna w ogóle do nich trafić. Wśród przeszkód odnoszących się wprost do wiedzy i dzielenia się nią, zaskakująco często pojawia się również kwestia dotycząca samej jej treści i formy. Problem ten pojawia się głównie w kontaktach z osobami reprezentującymi różne działy, związany jest z używaniem metajęzyka – skrótów, zwrotów i pojęć zrozumiałych w wąskim gronie np. specjalistów. Jeden z rozmówców pokazał nawet przykład takiej korespondencji, w której na pytanie skierowane do pracownika działu IT o termin wdrożenia pewnej funkcjonalności w serwisie internetowym, otrzymał następującą odpowiedź: „...teraz zapinamy composera dla portalu; przy okazji robimy upgrade symfony do 2.0.25 oraz ładujemy xframebundla composerem. Po wdrożeniu GFK puścimy go też composerem...”. Jak sam stwierdził, równie dobrze mógłby „otrzymać odpowiedź w języku chińskim”. Zresztą problem zakładania oczywistości i nieznamość zagadnień, a jednocześnie opór przed przyznaniem się do ich niezrozumienia, był często wskazywany jako źródło problemów w dzieleniu się wiedzą i jej wykorzystaniu w zespołach. Problem treści i charakteru wiedzy, jaka transferowana jest w ramach organizacji dotyczy również jej nadmiernie rozbudowanej formy albo jej niekompletności (niepełności). Raporty, dokumentacje czy korespondencja, które trafiają do szerokiego grona nie są przefiltrowane pod kątem konkretnego odbiorcy, dlatego dotarcie do potrzebnych informacji wymaga nierzadko „przebijania się” przez masę informacji czy np. całą historię danej korespondencji. Zawodzi również wzajemna komunikacja – wiedza o realizowanych działaniach, informacja na temat obszarów kompetencyjnych osób uczestniczących w projektach czy ustaleń, jakich dokonano np. w grupach roboczych. Dotyczy to także wiedzy o posiadanych już w organizacji zasobach w bazach danych, repozytoriach, bazach dobrych praktyk/przypadków itp.

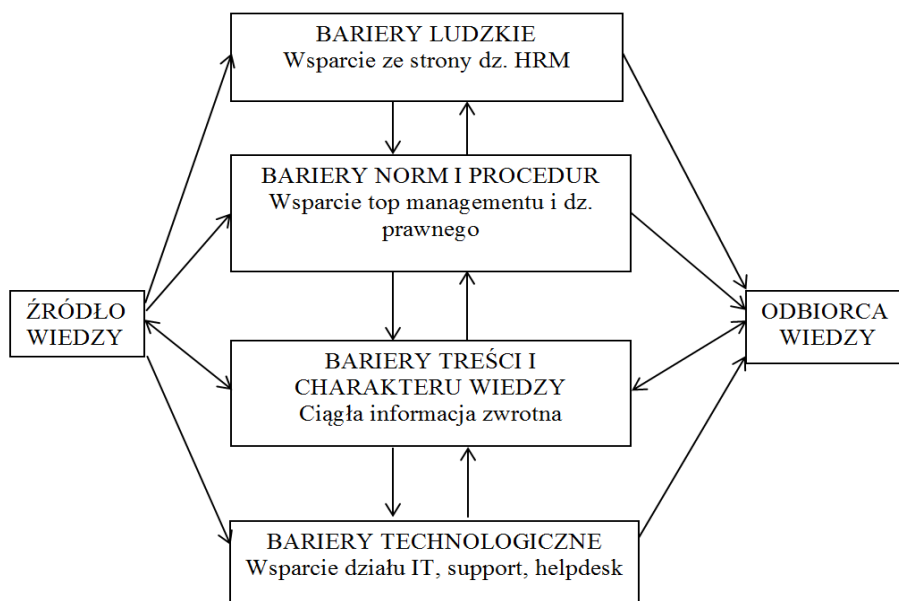
Ponieważ większość rozmówców pracuje w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach, mają szansę na wsparcie wyspecjalizowanych komórek funkcjonalnych i nie ukrywają, że (głównie wobec braku czasu, ale również z braku odpowiedniej wiedzy i kompetencji w danym obszarze) w wielu sytuacjach mogą i faktycznie liczą na taką pomoc. Analiza wypowiedzi rozmówców pozwoliła uporządkować poszczególne bariery w zbiorze (w odniesieniu do znanych klasyfikacji). Autor doszedł również do wniosku, że warto poszerzyć je o dodatkowy wymiar, a mianowicie **treść i charakter wiedzy**.

Zaznaczyć należy, że autor, opierając się na przytoczonych przykładach, skoncentrował się na wnętrzu organizacji, ponieważ ta perspektywa dla menedżerów średniego szczebla (w kontekście zarządzania wiedzą) jest najistotniejsza. Z punktu widzenia praktycznego wykorzystania takiej klasyfikacji dla dia-

gnozy „umiejscowienia” barier przez menedżerów oraz szukania ewentualnej pomocy ze strony odpowiednich działów w firmie, zaproponowano 4 wymiary:

- **ludzki** (bariery psychologiczne, społeczne, związane z motywacją, kompetencjami komunikacyjnymi, dotyczące różnic indywidualnych /płeć, wiek, wykształcenie, wartości/),
- **technologiczny** (bariery związane z infrastrukturą IT, znajomością i wykorzystaniem narzędzi i metod, integracją i kompatybilnością systemów),
- **norm i procedur** (w zasadzie można powiedzieć tu o barierach wynikających z systemu zarządzania, ponieważ zbiór ten obejmuje zarówno takie elementy, jak strategia dot. zarządzania wiedzą [w tym budżet na to przeznaczony], struktura organizacyjna, metody i procedury pozyskiwania, transferu i wykorzystania wiedzy czy bariery prawne, ale również takie, jak normy organizacyjne czy systemy motywacyjne),
- **treści i charakteru wiedzy** (dotyczy poziomu wiedzy, jej trafności, adekwatności, postaci, formy i umiejscowienia, wiarygodności oraz mierzalności i wartości).

Wzajemne zależności oraz możliwe źródła wsparcia w przewyżczeniu barier zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Wsparcia menedżerów w pierwszym z zaproponowanych wymiarów należałoby szukać przede wszystkim u specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. Co prawda każdy kierownik zarządzający zespołem powinien posiadać przynajmniej podstawowe kompetencje w tym zakresie, jednak w tym przypadku zarówno diagnoza, jak i profesjonalne działania naprawcze (a potem wdrażanie rozwiązań systemowych dla całej organizacji) winny mieć profesjonalne podłoże w wiedzy specjalistów HRM, w tym wiedzy psychologicznej. Wykrywanie potencjalnych barier w wymiarze ludzkim możliwe jest już na etapie pozyskiwania kadr (rekrutacja i selekcja), natomiast podstawowe działania je eliminujące są możliwe w procesie wdrażania i adaptacji pracowników, szkoleń i działań rozwojowych, a także w budowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego. Niebagatelnej roli specjalistów HRM w zarządzaniu wiedzą (i eliminacji możliwych barier) należy upatrywać również w kreowaniu kultury organizacyjnej i budowaniu efektywnej komunikacji wewnętrznej.

Bariery w wymiarze technologicznym to naturalny obszar pracy departamentu IT. Obszerny wachlarz narzędzi IT, jakimi dziś może dysponować praktycznie każda organizacja, nie oznacza automatycznie, że będą one wykorzystane w sposób odpowiedni [Benbya, 2004; Jashapara, 2006; Solska, 2010; Kłak, 2010]. W pierwszej kolejności należy zweryfikować, jakie narzędzia będą adekwatne (technologicznie, kosztowo, użytkowo) do kluczowych dla organizacji procesów, czy dostępna infrastruktura pozwoli na ich stosowanie (kompatybilność, możliwości integracji systemów) oraz czy docelowi użytkownicy aplikacji są odpowiednio przygotowani do korzystania z nich. Z jednej strony np. naturalną rolą specjalistów IT będzie przeszkolenie pracowników, jednak nie mniej ważne jest odpowiednie dopasowanie funkcji (eliminując te, z których nie będą korzystać) oraz samych narzędzi (ich duża elastyczność umożliwia indywidualizowanie pod kątem dedykowanych rozwiązań). Pozwoli to z jednej strony ograniczyć obawy użytkowników (nadmierne bogactwo funkcji, często zbędnych w pracy, może wywołać strach i opór), a z drugiej pokazać faktyczne możliwości, ograniczając z kolei ich nadmierne oczekiwania (rozwiązania *user friendly*, *user experience*). Niezwykle istotny z punktu widzenia menedżerów (i użytkowników narzędzi IT w ogóle) jest czas reakcji specjalistów IT, przede wszystkim tzw. sekcji linii wsparcia (*helpdesk*, *support*) w eliminowaniu przeszkód. We współczesnych warunkach, w których w coraz większym stopniu ich praca jest uzależniona od droższej infrastruktury i wykorzystywania konkretnych aplikacji, taka pomoc jest oczekiwana natychmiast.

Jak już wspomniano wyżej, bariery w wymiarze norm i procedur można faktycznie rozpatrywać jako wynikające z systemu zarządzania. Jednym z ele-

mentów, jakie z pewnością mają wpływ na występowanie barier jest rozmiar firmy. Im organizacja bardziej rozbudowana, tym trudniej skoordynować procesy związane z zarządzaniem wiedzą, w tym jej ochronę (stąd konieczne wsparcie działu prawnego). Odnosi się to również do struktury organizacyjnej oraz zakresu zdecentralizowania działalności (w zdecentralizowanych organizacjach mogą wystąpić bariery komunikacyjne, przestrzenne, prawne, kulturowe etc.). Szczególne znaczenie z punktu widzenia menedżerów średniego szczebla ma również rola, jaką wyznacza się procesowi zarządzania wiedzą w działalności przedsiębiorstwa i to, do jakiego stopnia właściciel jest przekonany, że zarządzanie wiedzą ma znaczenie strategiczne (powiązanie ze strategią firmy, planowanie budżetu, budowa systemów motywacyjnych, wsparcie organizacyjne, kreowanie kultury organizacyjnej itd.). Stąd kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów na tym poziomie odgrywają decyzje zarządu firmy.

Ostatni zaproponowany wymiar dotyczy treści i charakteru wiedzy. Jak wynika z obserwacji menedżerów, w tym obszarze źródła barier mogą być bardzo złożone i wynikać po części z wcześniej omówionych (aspekty i ograniczenia ludzkie, kwestie przetworzenia wiedzy i dostępu do niej w ramach systemu IT czy też wynikające z niepełnych procedur). Również tam należy szukać dla nich rozwiązań. Jednak – jak pokazują doświadczenia – bez względu na liczbę i charakter elementów pośredniczących, szereg barier pojawia się bezpośrednio na styku nadawca–odbiorca. Dlatego też wyłącznie w ramach interakcji, ciągłej i natychmiastowej informacji zwrotnej, można wyeliminować ich negatywne skutki. Z analizy przykładów podawanych przez badanych wynika, że szczególnie dotyczy to właściwości transferowanej wiedzy na poziomach: wiedza ukryta – wiedza jawna oraz wiedza teoretyczna – wiedza praktyczna. Bariery te mogą wynikać także z poziomu deskryptywności transferowanej wiedzy.

Podsumowanie

Przegląd dorobku – literatury, analiz oraz badań empirycznych dotyczących identyfikowania barier w zarządzaniu wiedzą dowodzi, że wielu badaczy i praktyków dostrzega wagę tej problematyki. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, że próby stworzenia jednej, uniwersalnej klasyfikacji (i wykorzystania jej w praktyce) są sporym wyzwaniem ze względu na ich wielowymiarowość i złożoność. Jak nadmieniono w tekście, zaproponowana przez autora klasyfikacja odwołuje się przede wszystkim do wnętrza organizacji oraz perspektywy menedżerów średniego szczebla. Wnioski wysnute przez autora z pewnością warto byłoby zweryfikować również w badaniach ilościowych.

Literatura

- Benbya H., Passiante G., Belbaly N.A. (2004), *Corporate Portal: A Tool for Knowledge Management Synchronization*, „International Journal of Information Management”, No. 24.
- Danik L., Gołębiowski T. (2015), *Bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych i sposoby ich pokonywania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (166).
- Flaszewska S. (2016), *Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 442, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Goliński M. (1999), *Gospodarka i informacja* [w:] J. Lubacz (red.), *W drodze do społeczeństwa informacyjnego*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie Wiedzą – zintegrowane podejście*, PWE S.A., Warszawa.
- Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSEiP, Kielce.
- Riege A. (2005), *Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers must Consider*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 3.
- Scott J.L., Yih-Tong Sun P. (2005), *An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 2.
- Sharma B.P., Singh M.D. (2015), *Modeling the Knowledge Sharing Barriers: An ISM Approach*, „International Journal of Knowledge-Based Organizations”, No. 5(1).
- Solska H. (2010), *Zarządzanie wiedzą* [w:] S. Wrycza (red.), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Toffler A. za: Strojny M. (2000), *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przeгляд Organizacji”, nr 2.
- Ujwary-Gil A. (2012), *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115.

KNOWLEDGE TRANSFER IN ORGANIZATION – BARRIERS AND LIMITATIONS

Summary: The aim of this article is to review the most popular classification of the major barriers to knowledge management. The author proposes a new typology, according to the analysis of the examples mentioned by middle managers in organizations.

Keywords: knowledge sharing barriers, knowledge transfer, middle managers.