



BARIERY PRZEKAZYWANIA WIEDZY W ORGANIZACJI

Maja Skiba

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Wiedza stanowi kluczową wartość każdej organizacji i najważniejszy element potencjału zatrudnionych pracowników. W celu utrzymania się na dynamicznie rozwijającym się rynku i zachowania odpowiedniego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny przekształcać się w organizacje oparte na wiedzy. Dokładniej rzecz ujmując, chodzi tu o organizacje, gdzie sposób przekazywania różnych informacji nie jest niczym zakłócony. Niestety w praktyce okazuje się, że wiele przedsiębiorstw nie potrafi sprawnie i efektywnie wykorzystywać metod i narzędzi usprawniających przekazywanie wiedzy w obrębie organizacji. Fakt ten w konsekwencji ma istotny wpływ na szeroko pojmowany proces zarządzania wiedzą. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu autorka skupia się na przedstawieniu typowych barier przekazywania wiedzy w organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, wiedza, bariery w przekazywaniu wiedzy

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.06

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach wiedza jest jednym z ważniejszych czynników, określających konkurencyjność organizacji. Przekazywanie i wymiana wiedzy jest zasadniczą podstawą do kreowania nowych pomysłów i rozwijania nowych możliwości rynkowych (Szabó, Csepregi 2011, s. 42-43).

W literaturze z zakresu problematyki wiedzy i jej przekazywania można odnaleźć wiele badań, które ukazują, że dzielenie się wiedzą jest istotnym sposobem utrzymania przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku (Li-Fen 2006, s. 387-404). Jednakże jak w każdym procesie, tak i w procesie przekazywania wiedzy, pojawiają się pewne czynniki, będące barierami. Bariery te znacznie utrudniają przekazywanie wiedzy, a także niekorzystnie wpływają na efektywne zarządzanie nią.

Celem niniejszego artykułu jest określenie danych barier, czyli identyfikacja czynników, które ograniczają bądź wręcz uniemożliwiają przekazywanie wiedzy w obrębie organizacji. Artykuł ten w głównej mierze opiera się na studium literatury przedmiotu, ale również posiada walory empiryczne. Przywołane są w nim bowiem badania różnych naukowców, a także obserwacje własne autorki, będące potwierdzeniem koncepcji teoretycznych w zakresie barier przekazywania wiedzy w organizacji.

Sposoby przekazywania wiedzy w płaszczyźnie zarządzania wiedzą

W poszukiwaniu typów barier w przekazywaniu wiedzy nie sposób nie wspomnieć, choćby krótko, o istocie zarządzania wiedzą. W dostępnej literaturze zarządzanie wiedzą i sama wiedza określane są w wieloraki sposób. W związku z tym warto przywołać niektóre koncepcje.

Zarządzanie wiedzą jest to swego rodzaju zdolność do kreowania i zatrzymania jak największej wartości dla działalności gospodarczej określonej organizacji (Tiwana 2002, s. 5).

Najczęściej powtarzające się ujęcie zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu jest wynikiem wieloletnich badań uczonych z Cranfield School of Management. W ich koncepcji zarządzanie wiedzą stanowi ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji (Meyers, Murray 1999).

Inaczej kwestię zarządzania wiedzą postrzegają praktycy. Dla przykładu podam kilka podejść. Ludzie z firmy komputerowej ICL wychodzą z założenia, że zarządzanie wiedzą jest *sui generis* strategią. Strategia ta przekształca aktywa intelektualne danej organizacji w rezultaty ekonomiczne, jak przykładowo: wzrost produktywności, tworzenie wartości i zwiększenie konkurencyjności organizacji. Można zatem tu mówić o optymalizacji umiejętności grup pracowniczych (Fazlagić 2001). Z kolei w polskiej firmie Notek uważa się, że zarządzanie wiedzą wymaga sprawnego systemu gromadzącego wiedzę, lokalizującego ją w organizacji i ułatwiającego jej przepływ. System taki składa się m.in. z prostych aplikacji, z forum dyskusyjnego dla pracowników oraz dostępu do skomplikowanych baz danych, takich jak: ekspertyzy, akty prawne, dokumentacje techniczne czy procedury postępowania (Notek 2002).

Przywołane podejścia do kwestii zarządzania wiedzą mają niezwykle praktyczny wymiar, bowiem kładzie się w nich nacisk na fakt, że zarządzanie wiedzą jest możliwe jedynie w sytuacji, gdy organizacja będzie potrafiła wydobyć wiedzę od swoich pracowników.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą, istotną sprawą, którą należy poruszyć, są formy, sposoby przekazywania wiedzy w organizacji. Warto zatem w tym miejscu przywołać badania przeprowadzone przez American Productivity & Quality Center oraz doświadczenia Accenture.

Badania APQC ukazały, że jedynie organizacje, które stosują wiele nieformalnych sieci ludzkiej współpracy, mogą mówić o stosowaniu efektywnego zarządzania wiedzą. Bowiem w takich właśnie organizacjach obowiązuje nie tylko sztywna struktura pracownicza, ale również pracowników łączą realne więzi przyjaźni. Jednym słowem skutecznym sposobem przekazywania wiedzy są pozytywne relacje pomiędzy pracownikami (Strojny 2001, s. 81).

Z kolei, co wynika z doświadczeń Accenture, nie istnieje sprawny system zarządzania wiedzą, jeśli nie weźmiemy pod uwagę struktury organizacyjnej. Struktura organizacji jest odzwierciedleniem wykorzystywanego systemu zarządzania. Stanowi ona niejako platformę działania całego systemu zarządzania wiedzą (Dziobak 2002).

W literaturze można napotkać na wiele innych badań dotyczących problematyki zarządzania wiedzą. Sporo z nich wykazuje, że organizacje zdają sobie sprawę z faktu, jak wiedza jest im potrzebna, ale nie potrafią jej pozyskiwać i przechowywać. Z kolei w sytuacji, kiedy już są w jej posiadaniu, nie umieją jej wykorzystać. Organizacje tego typu znajdują się w bardzo trudnej sytuacji, tracąc swoją konkurencyjność (Strojny 2001, s. 82 i dalsze).

Analizując krótko sposoby przekazywania wiedzy w organizacji, w literaturze przedmiotu wskazuje się kilka dróg jej transferu. A mianowicie – zalicza się do nich: formalną sieć powiązań, nieformalną sieć powiązań, instruktaż, dokumenty, szkolenia, dzielenie się doświadczeniami w trakcie różnych spotkań (Brooking 1999, s. 105). O wiele trudniej przedstawia się transfer wiedzy cichej, niejawnej. Wśród metod umożliwiających wydobyć wiedzę niejawnej od pracowników organizacji i przekazania ich dalej wymienia się najczęściej: treningi kierownicze, treningi relaksacyjne, treningi interpersonalne, treningi outdoorowe, treningi decyzyjne, warsztaty psychologiczne, techniki twórczego myślenia, techniki kreowania potencjału intelektualnego oraz techniki kreowania inteligencji emocjonalnej (Perechuda 2005, s. 50).

Bariery w przekazywaniu wiedzy w organizacjach – teoria i badania

W literaturze przedmiotu można wskazać sporo utrudnień w obszarze przekazywania wiedzy w organizacjach. Według wielu, między innymi wymienionych już wcześniej autorów, do najczęściej występujących barier można zaliczyć następujące (Kowalczyk, Nogalski 2007):

- bariery osobiste – brak pewności siebie w doskonaleniu i proponowaniu nowej wiedzy, nie wiadomo, co pracownicy muszą bądź powinni wiedzieć, wymaga to zbyt dużo wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród;
- bariery zespołowe – jeden z najgorzej zorganizowanych i umotywowanych transferów wiedzy; pojawia się wewnętrzna konkurencja, brak wsparcia menedżerów, brak wiedzy o pracy zespołów;
- bariery strukturalne – zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, oddziałach, silna presja czasu oraz uboga struktura IT;
- bariery polityczno-kulturowe – brak kultury warunkującej otwartość oraz wzajemne zaufanie, bardzo silna rywalizacja, brak konstruktywnego rozwiązywania problemów, uboga komunikacja, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań pracowników, a także kultywowanie kultury kar i narzekania.

Omawiane bariery w przekazywaniu wiedzy można również podzielić na trzy zasadnicze kategorie, to jest: bariery społeczne, bariery organizacyjne i bariery techniczne. Przykładowymi barierami społecznymi w przekazywaniu wiedzy mogą być między innymi: obawa o utratę własnej pozycji w organizacji, określone siły oddziaływania na innych, a także możliwości wywierania na nich różnego rodzaju wpływów, strach przed ujawnieniem własnych słabości, niezauważanie osobistych, indywidualnych korzyści płynących z przekazywania i dzielenia się wiedzą (Ziębicki 2005, s. 297-298).

Kolejne przykładowe przyczyny nieskutecznego procesu przekazywania wiedzy będące udziałem człowieka jako jednostki w organizacji to najczęściej: percepcja selektywna, wyłączone słuchanie, wadliwa interpretacja pojęć, zbyt częste i nieumiejętne korzystanie z komunikacji niewerbalnej, niedobór wiedzy, odczuwanie zbyt wielu emocji, zeszywniały lub wręcz konserwatywny sposób myślenia, brak zaufania.

Do omawianej grupy barier społecznych w przekazywaniu wiedzy w organizacji można również zaliczyć takie kwestie jak: niesprzyjający dla przekazywania wiedzy klimat organizacyjny, segmentacyjną kulturę organizacyjną, nieprzyjazną dla zarządzania wiedzą kulturę narodową pracowników, która determinuje rodzaj kultury organizacji (Michailova, Hutchings 2006, s. 385).

Drugą grupą barier są bariery organizacyjne, to znaczy pochodzące od strony organizacji, a nie samego człowieka. Do tego typu barier w przekazywaniu wiedzy można by zaliczyć między innymi błędnie skonstruowany system motywacji pracowników w organizacji.

Dowodem takiego stanu rzeczy są badania przeprowadzone wśród kadr zarządzających w największych firmach w Polsce (zob.: Morawski 2006, s. 47). Wykazują one, że w prawie 80% badanych firm pracownicy są motywowani do wspólnego przekazywania wiedzy, aczkolwiek pojawiają się zasadnicze w tym zakresie ograniczenia. Głównym ograniczeniem – przeszkodą jest wysoki poziom konkurencji pomiędzy pracownikami. Ów poziom może w znaczący sposób zakłócić proces przekazywania wiedzy w organizacji. Innym ograniczeniem jest zbyt niska świadomość korzyści, które mogą wynikać z procesu przekazywania innym wiedzy. Jeśli chodzi o przeszkodę leżącą po stronie samej motywacji, to można tu wymienić dla przykładu zastosowanie akordowej formy wynagradzania, która w sposób niejako automatyczny ogranicza skłonność pracowników do kontaktów między sobą i wzmacnia osobniczą, indywidualną koncentrację na przebiegu własnej pracy.

Również sama struktura organizacyjna, w szczególności zbyt rozbudowana, może być barierą dla procesu przekazywania wiedzy. Im bardziej rozrośnięta struktura organizacji, tym większe prawdopodobieństwo występowania problemów związanych z komunikacją. Fakt ten został również uwypuklony podczas wywiadów swobodnych przeprowadzonych przez autorkę opracowania w dużych firmach (TRW, Brembo) w Częstochowie. W danych przedsiębiorstwach dało się zauważyć, że kadra zajmująca wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej ma skłonność do wymiany informacji, przekazywania wiedzy głównie z osobami – pracownikami, którzy zajmują podobne stanowisko. W bardzo małym stopniu wykazują chęć dzielenia się wiedzą z pracownikami na niższych szczeblach. Nasuwa się tutaj wniosek, że tego typu podejście do podwładnych implikuje barierę. Podwładni odczuwający niechęć ze strony kadry zarządzającej również są sceptycznie nastawieni do przekazywania informacji, wiedzy swoim przełożonym.

Inne przykładowe bariery w procesie przekazywania wiedzy, które ujawniły się podczas przeprowadzonego wywiadu, często pokrywają się z barierami wskazanymi przez innych badaczy (zob.: Stabryła i in. 2008, s. 246). Zaliczają się do nich:

- brak organizacyjnych rozwiązań systemów gromadzenia wiedzy,

- gromadzenie wiedzy, ale brak jej rozpowszechniania,
- brak przygotowania organizacji do absorpcji wiedzy,
- transfer danych i informacji z pominięciem kontekstu, w którym powstały,
- zbyt skomplikowany i wieloczołowy system przekazywania wiedzy, który prowadzi podczas transferu do jej deformacji.

Trzecią, istotną grupą barier w przekazywaniu wiedzy w płaszczyźnie organizacyjnej są, wspomniane wcześniej, bariery techniczne. Klasycznymi barierami technicznymi są znane wszystkim szumy, które pojawiają podczas procesu komunikacji międzyludzkiej. Również przestrzeń (szczególnie zbyt duża) pomiędzy pracownikami organizacji ogranicza znacznie możliwość ich kontaktów między sobą. Inne bariery tego typu to przykładowo: zbyt mała szybkość i pojemność pamięci komputerów, spowolnione działanie Internetu, braki zasięgu telefonii komórkowej czy też nawet brak odpowiedniej widoczności przedstawianych podczas prezentacji materiałów informacyjnych i wiele innych, podobnych. Daną grupę barier prezentują w swoich badaniach m.in. Brzeziński i Mietlicka (Brzeziński, Mietlicka 2011, s. 58).

Problematyka barier w przekazywaniu wiedzy jest niezwykle szeroka i często poruszana w literaturze przedmiotu. Uzasadnieniem tego faktu, a zarazem pewnym podsumowaniem, co zostało wcześniej przedstawione, jest wyodrębnienie 22 barier, którego dokonali B.P. Sharma i M.D. Singh. Zaliczyli do nich takie jak: brak zaangażowania menedżerów (kierowników) szczebla najwyższego, słabe bądź żadne zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą, brak integracji strategii przedsiębiorstwa z koncepcją zarządzania wiedzą, brak przejrzystego, klarownego systemu nagradzania, brak kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą, brak infrastruktury wspierającej przekazywanie wiedzy, nacisk przede wszystkim na jednostkę, a nie zespół, brak retencji wiedzy, brak czasu na transfer wiedzy, brak bezpieczeństwa zatrudnienia, brak zaufania, brak szkoleń, nierealistyczne oczekiwania pracowników, niechęć do korzystania z systemu IT, fluktuacja pracowników i przejścia na emerytury, brak integracji systemu IT, brak dokumentacji, różnica wieku, różnica płci, różnice w kulturze narodowej, brak sieci społecznej, niewystarczająca analiza błędów z przeszłości (Sharma, Singh 2012, s. 36-38).

Podstawowe działania prowadzone w celu skutecznego przekazywania wiedzy w organizacji

W przywołanej w tym opracowaniu literaturze można doszukać się wielu użytecznych zaleceń, wskazówek, których właściwe wykorzystanie powinno wyeliminować bariery, pojawiające się w procesie przekazywania wiedzy w obszarze organizacji. Warto tu przywołać działania, jakie powinno się realizować w procesie budowy kultury organizacyjnej, która sprzyja z kolei skutecznemu przekazywaniu wiedzy w organizacji. Należałoby zatem (Jashapara 2006, s. 256-257):

- wskazać, w jaki sposób przekazywanie wiedzy wiąże się z celami przedsiębiorstwa;

- dobrać odpowiednie do specyfiki organizacji rozwiązania (tworzące takie artefakty jak spotkania towarzyskie, wspólny język albo witryny internetowe);
- wprowadzić odpowiedni system motywacyjny, zachęcający do wspólnego przekazywania wiedzy i doświadczeń;
- umożliwić rozwijanie kontaktów służących przekazywaniu wiedzy;
- zapewnić czas na wymianę pomysłów i informacji;
- połączyć przekazywanie wiedzy z powszechnie akceptowanymi i głęboko uкорzenionymi wartościami fundamentalnymi zamiast z wartościami pożądanymi;
- wspomagać tzw. „biurokrąpców”, którzy są niezastąpieni w sytuacji przekazywania wiedzy pomiędzy różnymi grupami pracowników;
- na czele różnych projektów stawiać ludzi, którzy potrafią zmotywować i w pewien sposób zarazić innych ideą przekazywania wiedzy oraz udzielać im wszelkiego rodzaju wsparcia.

Wielu naukowców podkreśla – co wyszło z badań – szczególne znaczenie określonych czynników, które niwelują poszczególne bariery. Zaliczają do nich, takie elementy jak przykładowo: miłość, troska, zaufanie i wzajemne zobowiązania. Stanowią one istotną podstawę, między innymi właśnie procesu przekazywania wiedzy cichej, niejawnej, a co najważniejsze – pozwalają wytworzyć w organizacji pozytywną atmosferę, sprzyjającą dzieleniu się wiedzą oraz przeciwdziałającą tak zwanemu monopolizowaniu informacji (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 29).

Podsumowanie

Studium literatury przedmiotu i przywołane badania pozwalają stwierdzić, że bardzo często jest podkreślane, iż wiedza jest kluczową wartością każdej organizacji i stanowi jeden z najważniejszych elementów potencjału pracowników¹. Zatem wiedza jest swoistym faktem. Powołując się na koncepcję P. Druckera, można powiedzieć, że organizacje, które chcą utrzymać się na dynamicznie rozwijającym się rynku i przy tym zachować odpowiedni poziom konkurencyjności, muszą być organizacjami opartymi na wiedzy, informacji. Rzeczywistość jednakże pokazuje odmienny stan rzeczy. Co to znaczy? Oznacza to, że wiele organizacji nie posiada jeszcze umiejętności reagowania na szybkie zmiany, i tym samym nie wykorzystuje możliwości, jakie daje szeroko pojmowane zarządzanie wiedzą oraz związane z nim skuteczne przekazywanie wiedzy. Jeżeli współczesne organizacje będą szukały oszczędności wśród czynnika ludzkiego, nie wykorzystają jego potencjału i motywacji do pracy, co jest niestety powszechne, to będą miały poważny problem z utrzymaniem swojej konkurencyjności na rynku.

Podsumowując, można zacytować M. Kłaka (Kłak 2010, s. 375), który twierdzi, że złożoność i niepewność otoczenia, w jakim przychodzi konkurować współ-

¹ Już młodzi ludzie – studenci – podkreślają wartość wiedzy jako swoistego kapitału organizacji. Szczególnego dla nich znaczenia zaczyna nabierać wiedza techniczna, pozwalająca wykonywać konkretny zawód, jednakże nie umniejszają wartości wiedzy społecznej, która jest niezbędna w kontaktach międzyludzkich (na podstawie badań przeprowadzonych wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, dotyczących przydatności wiedzy w przyszłej pracy zawodowej).

czesnym organizacjom, z każdym rokiem wzrasta. Prędkość i zakres dokonujących się zmian w rzeczywistości uniemożliwia ich przewidywanie.

W związku z powyższym organizacje, dążące do upragnionego sukcesu rynkowego, zmuszone są do bezustannej, wnikliwej obserwacji, analizy i umiejętnego wykorzystania zachodzących w ich otoczeniu przemian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społecznych. W takiej sytuacji tylko umiejętność uczenia się szybciej niż pozostali konkurenci pozwoli zachować przewagę konkurencyjną. W związku z tym współczesne organizacje w coraz większym stopniu zaczynają doceniać rolę kapitału intelektualnego w pozyskaniu przewagi konkurencyjnej. Świadczą o tym chociażby wyniki dynamicznie rozwijających się firm na świecie, które swoją działalność opierają na zasobach wiedzy i informacji, a tym samym niwelują do minimum bariery, jakie mogą się pojawić w procesie przekazywania wiedzy.

Literatura

1. Brooking A. (1999), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London.
2. Brzeziński M., Mietlicka D. (2011), *Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku*, [w:] Stefański M. (red.), *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia”, nr 3.
3. Drucker P. (2006), *Nadchodzi nowa organizacja*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
4. Dziobak T. (2002), *Potęga informacji*, „Teleinfo”, nr 1-2.
5. Fazlagić A.J. (2001), *Zarządzanie wiedzą w praktyce*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 3.
6. Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Sawicki J. (tłum.), PWE, Warszawa.
7. Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
8. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
9. Li-Fen L. (2006), *A Learning Organization Perspective on Knowledge Sharing Behavior and Firm Innovation*, „Human Systems Management”, Vol. 25.
10. Michailova S., Hutchings K. (2006), *National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43.
11. Morawski M. (2006), *Geneza i istota koncepcji zarządzania wiedzą*, [w:] Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
12. Murray P., Myers A. (1999), *The Facts about Knowledge. Study of the Cranfield School of Management*, <http://www.info-strategy.com/knowsurl/>; <http://citeseer.nj.nec.com/context/>
13. Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
14. Notek (2002), *Nowe technologie*, Polska Firma Notek, <http://www.neotek.pl/pl/article/56.html> 2002
15. Perechuda K. (2005), *Procesy kreowania wiedzy w organizacjach sieciowych*, [w:] Parechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

16. Sharma B.P., Singh M.D. (2012), *Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling*, „IUP Journal of Knowledge Management”, Vol. 10.
17. Stabryła A., Cabała P., Mesjasz C., Piekarz H., Woźniak K. (2008), *Metoda kategoryzacji jako narzędzie oceny potencjału wiedzy przedsiębiorstw*, [w:] Rokita J. (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
18. Strojny M. (2001), *Budowa strategii zarządzania wiedzą w KPMG*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa, Polska Fundacja Promocji Kadr i WSPiZ, Warszawa.
19. Szabó L., Csepregi A. (2011), *Competences Found Important for Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-Sized Enterprises*, „IUP Journal of Knowledge Management”, Vol. 9.
20. Tiwana A. (2002), *Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, Person Education, New Jersey.
21. Ziębicki B. (2005), *Motywowanie do dzielenia się wiedzą w organizacji*, [w:] Godziszewski B., Hoffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

BARRIERS OF THE TRANSFER OF KNOWLEDGE IN ORGANISATION

Abstract: Knowledge is a key value of each organization and the most important element of potential employees. In order to maintain the fast-growing market and maintain an adequate level of competitiveness - companies should transform itself into a knowledge-based organizations. More specifically, these are organizations where different way of communicating information is nothing disturbed. Unfortunately, in practice it turns out that many companies are not able to efficiently and effectively use methods and tools to improve the transfer of knowledge within the organization. This, consequently, has a significant impact on the wider knowledge management process. Therefore, in this paper, the author focuses on the presentation of the typical barriers to the transfer of knowledge within the organization.

Keywords: knowledge management, knowledge barriers to the transfer of knowledge