

NAPOTYKANE TRUDNOŚCI W PROCESIE WYKORZYSTYWANIA WIEDZY I ZASOBÓW INTELEKTUALNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM. Cz. I

STRESZCZENIE

Zarządzanie wiedzą to modny temat, więc przystępowanie do realizacji projektów z tej dziedziny wynika częściowo z chęci naśladowania i dorównania konkurencji. W pośpiechu można jednak zapomnieć o barierach i trudnościach napotykanym przy jej wdrożeniu. Zapomina się często, które zasoby wiedzy są dla firmy najcenniejsze i jaki cel powinien przyświecać podejmowanym działaniom. Popularność hasła „zarządzanie wiedzą” wcale nie pomaga bardziej zmotywować pracowników ani nie zapewnia żadnych innych korzyści. Punktem wyjścia do pracy nad projektem zarządzania wiedzą nie powinna być chwilowa moda czy rywalizacja z konkurencyjną firmą. Przeciwnie – cel i nazwa projektu muszą odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby organizacji.

WPROWADZENIE

Zmiany technologiczne, społeczne, polityczne i ekonomiczne w ciągu ostatnich dziesięcioleci skierowały gospodarkę światową na nowy kierunek rozwoju, tzw. gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z podstawowych jej wyróżników jest globalizacja działalności gospodarczej i rynków¹.

Dużego znaczenia nabiera obecnie zdolność przedsiębiorstw do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych oraz wdrażania sposobów działania dotyczących osiągania wysokiej rentowności i satysfakcji klientów, jak również finansowych korzyści udziałowców lub akcjonariuszy. W wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się przede wszystkim firmy i organizacje inteligentne,

* Kacper Rosa – mgr, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego.

¹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 7.

zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań. Wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie prym wiedzie umiejętność zarządzania wiedzą i umiejętność w zakresie gromadzenia kapitału intelektualnego².

Umiejętność zarządzania aktywami intelektualnymi staje się dziś, kiedy jesteśmy świadkami rozwoju społeczeństwa informacyjnego, koniecznością dla każdej firmy i organizacji, która chce przetrwać i skutecznie konkurować na rynku. Zarządzanie klasycznymi czynnikami produkcji to temat już właściwie wyczerpany, a jego miejsce zajmuje stosunkowo nowa dziedzina – zarządzanie wiedzą³. Praktyczne zastosowanie elementów zarządzania wiedzą w tradycyjnym przedsiębiorstwie i administracji samorządowej wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego, stąd też implementacja systemów zarządzania wiedzą napotyka na bariery i trudności na wszystkich poziomach. Do skutecznego rozpowszechniania wiedzy potrzebne są pewne struktury organizacyjne i technologiczne. Aby uruchomić cały proces, nie wystarczy jednak samo ich utworzenie, na drodze do dzielenia się wiedzą stoi bowiem szereg psychologicznych i kulturowych barier.

Fakt że problematyka zarządzania wiedzą jest rozpatrywana przez specjalistów z różnych dziedzin nauki, stanowi poważne utrudnienie w jednoznacznym zdefiniowaniu tego pojęcia i próbie wykorzystania w koncepcjach strategicznych przedsiębiorstw i administracji samorządowej. Jeżeli bariery te zbiegają się dodatkowo z podziałami funkcjonalnymi lub hierarchicznymi w organizacji, może dojść do rozdrobnienia zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, które potem trudno przywrócić do poprzedniej formy.

Proces wdrażania projektów zarządzania wiedzą przypomina w pewnym sensie plac budowy. Podczas planowania projektu kładzie się jego fundamenty wyznaczające kierunek, na przykład rozwoju produktów związanych z wiedzą, nowych rynków lub sposobów ochrony najważniejszych kompetencji. W kolejnych fazach prac nad projektem pojawiają się pewne modyfikacje polegające np. na wprowadzaniu nowych rozwiązań technologicznych lub reorganizacji procesów. Największe niebezpieczeństwo wynika stąd, że projekt osadzony na pokaźnych fundamentach wymaga odpowiednio długiego czasu realizacji. Brak szybko widocznych wymiernych efektów może prowadzić do frustracji pracowników, a czasem do upadku całego projektu⁴.

² W. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwa w zmieniającej się politycznie Europie*, tom 5, pod redakcją T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002, s. 17.

³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 13.

⁴ Tamże, s. 301.

RODZAJE BARIER W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Żyjemy w epoce gospodarki postindustrialnej, zwanej czasami gospodarką wiedzy, nic zatem dziwnego, że zarządzanie wiedzą szybko stało się bardzo popularne – wśród badaczy, konsultantów i menedżerów – jako odrębna dyscyplina. Coraz głośniejsze mówi się o tym, że to posiadana wiedza decyduje dzisiaj o przetrwaniu i sukcesach rynkowych przedsiębiorstwa, a nie technologie czy manualne zdolności pracowników⁵.

Zarządzanie wiedzą ma szanse realizacji przede wszystkim w firmach dużych. Wynika to głównie z faktu, że w firmach tych zakres stosowania współczesnych metod zarządzania jest znacznie większy niż w firmach średnich i małych⁶. Jak wykazuje wiele analiz, bardzo poważnym problemem polskich przedsiębiorstw jest niedopasowanie kadr do zmieniających się potrzeb pracodawców i gospodarki. Jest to częściowo wynik rozbieżności między programem kształcenia formalnego a faktycznymi potrzebami przedsiębiorstw. Inne przyczyny takiego stanu rzeczy to niechęć i brak świadomości pracowników w zakresie konieczności nieustannego doskonalenia zawodowego oraz brak tanich i efektywnych narzędzi⁷. J. Pfeffer i R.I. Sutton wskazali na pięć kluczowych zjawisk, które są barierą do skutecznej zmiany wiedzy w działanie przynoszącej korzyści. Ma to miejsce, kiedy:⁸

- mówienie zastępuje działanie – występuje gdy: nie sprawdza się to, co zostało powiedziane i rzeczywiście wykonane; ludzie zapominają, że samo podejmowanie decyzji nic nie znaczy; planowanie, spotkania i pisanie sprawozdań uważa się za działanie; ludzie wierzą, że skoro coś zostało zadeklarowane, to tym samym zostanie wdrożone; ci, którzy dużo mówią, są uważani za dużo robiących; skomplikowane słownictwo, koncepcje, procesy i struktury uważane są za lepsze niż te proste; menedżerowie są od mówienia, a inni od robienia; pozycja w firmie wynika z tego, jak często i jak dużo się mówi, przerywając innym i krytykując,
- pamięć zastępuje myślenie – historia jest barierą świeżego spojrzenia, występuje, gdy: przedsiębiorstwo ma tak silną tożsamość, że próbowanie czegoś nowego jest postrzegane jako niespójne z obrazem organizacji; istnieje presja, aby pozostawać w zgodzie z dawnymi decyzjami; pracownicy odczuwają potrzebę unikania wszelkich niejasności i dwuznaczności; wyobrażenia są przenoszone z przeszłości w przyszłość, szczególnie o tym co jest, a co nie jest możliwe,
- strach przeszkadza w wykorzystaniu wiedzy – gdy występuje: karcenie

⁵ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 24.

⁶ A. Choduyński, *Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 33.

⁷ W. Stankiewicz, L. Kunc, *Modelowy system zarządzania wiedzą w firmie*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 47.

⁸ J. Pfeffer, R. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 39.

- ludzi, którzy przynoszą nie najlepsze wieści; karanie nieudanych działań zamiast braku działania; brak zachęty do komunikacji; dawanie tylko jednej szansy; upokarzający menedżerowie są utrzymywani w firmie; karanie za robienie nowych innych rzeczy,
- system pomiaru wyników utrudnia ich właściwą ocenę – występuje, gdy: system miar skupia się na krótkoterminowych wynikach; system miar jest nadmiernie skomplikowany; system miar jest zbyt subiektywny i nie uwzględnia koniecznych warunków; system miar nie jest dostosowany do ocen jakościowych i ocen skuteczności procesów,
 - współzawodnictwo zmienia przyjaciół we wrogów – występuje, gdy: pracownicy mają korzyści z unikania współpracy; liderzy zachowują się tak, jakby pracownicy brali udział w wyścigu; liderzy zachowują się tak, jakby efektywność była sumą indywidualnych działań, a nie zależnych od siebie zachowań – współpracy i wzajemnej pomocy; ocena wyników bazuje na indywidualnych porównaniach, pracownicy zaczynają skupiać się na tym, co robią ich rywale; na liderów są wybierane osoby ceniące wyłącznie współzawodnictwo.

A. Kowalczyk i B. Nogalski identyfikują bariery w zarządzaniu wiedzą jako:⁹

- **Bariery osobiste** – nie wiadomo, co inni potrzebują wiedzieć, wymaga to zbyt dużo wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród, brak pewności siebie w rozwijaniu i proponowaniu nowej wiedzy.
- **Bariery zespołowe** – nie najlepiej zorganizowany i umotywowany transfer, wewnętrzna konkurencja, menedżerowie nie wspierają i nie podtrzymują inicjatywy, brak wiedzy o pracy innych zespołów.
- **Bariery strukturalne** – zatrzymywanie najlepszych praktyk w dywizjach i oddziałach, presja czasu w działaniu, zbyt uboga struktura IT.
- **Bariery polityczno-kulturowe** – uboga kultura niepromująca otwartości i budowy wzajemnego zaufania, brak pomocy w rozwiązywaniu konfliktów, brak wspólnego języka, konkurencja pomiędzy oddziałami, brak nagród lub promocji pozytywnych działań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań przez P. Markowskiego i P. Tomczaka (rysunek 1.), jedną z najważniejszych barier dla efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa jest brak nagradzania wysiłków poświęconych transferowi wiedzy. Brak elementów motywujących pracowników do dzielenia się, skutkuje traktowaniem aktywności z tym związanej drogoplanowo, jak dodatkowy, zbędny balast ze strony pracodawcy. Syndrom „wiecznego braku czasu” na dzielenie się wiedzą, zauważymy w przypadku systemów zarządzania faworyzujących realizację celów krótkoterminowych. Wów-

⁹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 73.

czas dzielenie się wiedzą czy też nowymi pomysłami jest postrzegane przez pracowników jako bariera w realizacji przypisanych im celów. Z budżetowego punktu widzenia, każde nowe rozwiązanie może wówczas generować niezaplanowany koszt i przez to często szybko trafia „na półkę”. Do istotnych barier zaliczono także „silosową” strukturę organizacyjną firmy, która hamuje komunikację pomiędzy różnymi pionami. Podobny efekt – świadomego zatrzymywania informacji – wystąpił także w strukturach zmianowych, w których poszczególne zespoły rywalizowały ze sobą. Najmniejsze nasilenie tego zjawiska zaobserwowano w przedsiębiorstwach, w których praca jest realizowana w grupach projektowych. Inną często występującą barierę stanowi brak przekonania i zaangażowania przełożonych. Pracownicy, widząc, że ich zwierzchnicy nie korzystają z narzędzi wymiany wiedzy, np. nie wprowadzają danych do systemu informatycznego, sami również tego nie robią¹⁰.

Rys. 1. Bariery zarządzania wiedzą



Źródło: P. Markowski, P. Tomczak, *Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy ...* [w:] *Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji*, Bernard Brunhes Polska, Warszawa 2004. Raport z badań.

¹⁰ P. Tomczak, *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą?*, E – mentor 2005, nr 3, s. 49.

Główne trudności i bariery związane z wdrażaniem koncepcji zarządzania wiedzą w nowych przedsiębiorstwach obejmują trzy poziomy: ¹¹

1. Poziom pracownika

a) Bariery psychologiczne:

- naturalna obawa przed zmianą,
- ochrona własnego interesu i pozycji oraz 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.

b) Bariery techniczne:

- nieumiejętność korzystania z nowych technologii,
- niezrozumiała kodyfikacja wiedzy i dowolność interpretacji,
- przeciążenie,
- utrudniony dostęp do najnowszych osiągnięć badawczych.

c) Bariery finansowe:

- brak możliwości poniesienia kosztów usług związanych z dostępem i nabyciem nowych umiejętności.

2. Poziom przedsiębiorstwa

a) Bariery społeczne:

- niska świadomość korzyści płynących z zarządzania wiedzą,
- 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.

b) Bariery organizacyjne:

- 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,

¹¹ Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach projektu: „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”, Gdańsk 2005, s. 23 <http://www.nowoczesnekadry-equal.zrp.pl/materialy/>.

- niezintegrowanie załogi,
 - niesprzyjająca kultura organizacyjna,
 - odchodzenie doświadczonych pracowników na wcześniejsze emerytury,
 - obawa przed wyciekami informacji z firmy.
- c) Bariery techniczne:
- architektura,
 - dystans,
 - niezintegrowana infrastruktura techniczna lub jej brak,
 - brak systemu archiwizacji informacji,
 - brak możliwości zastępstwa na czas szkolenia.
- d) Bariery finansowe:
- ograniczenie możliwości ponoszenia nakładów na wdrożenie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą,
 - niewłaściwe priorytety prowadzące do szukania oszczędności w obszarze wydatków na podnoszenie kwalifikacji pracowników.

3. Poziom sektor i gospodarki

- a) Bariery społeczne:
- nieumiejętność współpracy i zrzeszania się przedsiębiorstw,
 - niechęć dzielenia się osiągnięciami i doświadczeniami.
- b) Bariery techniczne i systemowe:
- 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.
- c) Bariery prawne:
- zła prawna ochrona dóbr intelektualnych,
 - niestabilność prawa.
- d) Bariery finansowe:
- niedofinansowanie nauki i programów badawczych,
 - gorsze warunki pracy.

Należy podkreślić, że nie wszystkie z wymienionych barier muszą wystąpić wśród pracowników i przedsiębiorstw. Z pewnością nie wyczerpuje to również katalogu przeszkód, jakie mogą wystąpić w procesie zarządzania wiedzą, jednak są to bariery najczęściej spotykane i mogące mieć wpływ zarówno na efektywność zarządzania wiedzą, jak i pomyślne zakończenie prac wdrożeniowych.

Dynamiczność, zwinność (elastyczność) i inteligencję rozpatrywać nale-

ży przede wszystkim w dostosowaniu do zmiennych warunków otoczenia przez odpowiednie przekształcenia w łańcuchu wartości, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klienta. Tego typu dostosowanie się, w aspekcie rynkowym, może odbywać się w oparciu o tzw. nową koncepcję marketingową. Dostosowanie się do otoczenia w oparciu o wiedzę wymaga stworzenia jej w organizacji, a następnie – umiejętne wykorzystanie¹².

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo młoda koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem i jako taka wciąż niedostatecznie znana przez kadre kierowniczą. Wdrażanie systemów pozyskiwania, kreowania i wykorzystywania wiedzy w organizacji jest związane z licznymi barierami i generuje pewne problemy zarówno w jej wewnętrznych strukturach, jak i kontaktach z otoczeniem. Dostrzeżenie przez menedżerów w odpowiednim czasie pewnych zagadnień wykluczyłoby efekt marnowania przez przedsiębiorstwo posiadanych zasobów i pozwoliłoby lepiej wykorzystać potencjał tkwiący zarówno w jego wnętrzu, jak i otoczeniu.

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie zarządzania opartego na wiedzy wymaga na początek pewnych zmian w jego strukturze. Szczegółowa formalizacja zadań, sztywny podział obowiązków i wiele szczebli w hierarchii organizacji utrudniają przepływ wiedzy i praktycznie uniemożliwiają cyrkulację zadań i stanowisk. Każda granica, podział czy wyodrębnienie jest barierą, na którą napotyka wiedza, krążąc po organizacji. Kreacja wiedzy wymaga swobody działania ze strony pracowników i umiejętności przeprowadzania szybkich zmian w całej organizacji. Odpowiednim rozwiązaniem dla tego typu warunków zdaje się być elastyczna struktura organizacyjna, która pozwala na szybkie dostosowanie strony formalnej przedsiębiorstwa do zaistniałych warunków, jednocześnie stwarzając warunki do kreatywnego działania pracowników.

Trzeba przyznać, że część argumentów krytycznych wobec zarządzania wiedzą wynika ze złego zrozumienia złożoności koncepcji. Choć w większości odpowiada na rzeczywiste problemy przedsiębiorstw, jest zbyt często traktowana jak panaceum na wszelkie bolączki. Zapomina się przy tym, że każda technika może być tylko na tyle dobra, na ile dobre jest jej wdrożenie. Niektóre bariery w rozumieniu zarządzania wiedzą wynikają też z trudności opisu i zmierzenia omawianego zjawiska, odnoszącego się przecież do niematerialnych zasobów firmy. Zarządzanie wiedzą, będąc wciąż nowym trendem w zarządzaniu, nie wykształciło jeszcze jednoznacznych definicji i metod, które chroniłyby je przed instrumentalnym traktowaniem przez niektóre firmy, sprzedające wszystko – od prostego Internetu, po systemy oceny szkoleń jako sposób na lepsze zarządzanie wiedzą.

¹² A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 24.

SUMMARY

Knowledge management is a fashionable subject although its outcomes are only partial due to imitation and competition. But it is easy to forget about the obstacles and difficulties while being in a rush. Frequently it is easy to overlook which range of knowledge is the most important for the company and what aims should drive decision making. The popularity of the slogan „Knowledge Management” does not make it easy to motivate workers nor does it ensure any other profits. So working on knowledge management projects is not a temporary fashion or the result of competition, but the aims and project range should reflect the real needs of the organization.

LITERATURA

1. *Analiza barier i trudności w zarządzaniu wiedzą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi*, w ramach projektu: „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”, Gdańsk 2005. <http://www.nowoczesnekadry-equal.zrp.pl/materialy/>
2. A. Chodyński, *Produktywność wiedzy w rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
3. A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
4. W. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej we współczesnych przedsiębiorstwach*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwa w zmieniającej się politycznie Europie*, tom 5, pod redakcją T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
5. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
6. A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
7. P. Markowski, P. Tomczak, *Gdybyśmy tylko wiedzieli, co wiemy*, Efektywne zarządzanie wiedzą organizacji, Bernard Brunhes Polska, Warszawa, 2004. Raport z badań.
8. B. Miś, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
9. J. Pfeffer, R. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*,

- Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. W. Stankiewicz, L. Kunc, *Modelowy system zarządzania wiedzą w firmie*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
 12. P. Tomczak, *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą?*, E – mentor 2005, nr 3.