

**Nina Witulska**  
**Uniwersytet Szczeciński**

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – PROBLEMY NA DRODZE FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU KONCEPCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

W dobie społeczeństwa wiedzy i zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw tradycyjne zasoby, czyli praca, ziemia i kapitał, utraciły dominującą pozycję. Przewartościowanie ich znaczenia zmusza podmioty gospodarcze do poszukiwania nowych zasobów, które mają zdecydować w przyszłości o ich przewadze konkurencyjnej. Wydaje się, iż takim zasobem, a zdaniem P. Druckera wręcz „jedynym zasobem ekonomicznym”<sup>1</sup>, jest współcześnie wiedza „uznawana za główny i najważniejszy czynnik determinujący zdolności rozwojowe gospodarki i społeczeństwa”<sup>2</sup>.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw jest coraz częściej świadoma tego, że aby wyróżnić je na tle konkurencji, czy też zapewnić im przetrwanie na rynku, należy efektywnie i umiejętnie wykorzystywać dostępne zasoby intelektualne. Wiedza pracowników, (ich intuicja, przeczucia, doświadczenia itp.) to cenne źródło informacji, podobnie jak sygnały płynące z otoczenia (od klientów, dostawców, innych firm, organizacji). Niestety często te źródła informacji nie tylko nie są wykorzystywane, ale nawet nie dostrzegane przez kierownictwo.

Sposobem na rozwiązanie tego rodzaju problemów może być właśnie nowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rozumiana jako „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”<sup>3</sup>, czyli właśnie zarządzanie wiedzą.

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Post-Capitalist society*, Harper Business, New York 1993, podają za: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, *Problemy jakości* 12/99, s. 12.

<sup>2</sup> D. Kornacka, S. Marek, *Zasoby i ich rola w przedsiębiorstwie*, w: *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 278.

<sup>3</sup> Murray P., Myers A., *The Facts about Knowledge. Special Report, Information Strategy*, 11/1997.

Proces wdrażania omawianej koncepcji obejmuje pięć etapów, mianowicie:

**Etap I „chaosu”** - organizacja wyklucza relacje pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą, a realizacją swych celów,

**Etap II „świadomości”** - w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają jeszcze charakteru sformalizowanego,

**Etap III „ukierunkowania”** - przedsiębiorstwo, dostrzegając korzyści dla biznesu płynące z wdrażania koncepcji, zaczyna stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia systemu zarządzania wiedzą,

**Etap IV „zarządzania”** - obejmuje pełne wykorzystanie systemu narzędzi i procedur, związanych z koncepcją, lecz istnieje jeszcze konieczność pokonywania pewnych barier technicznych i kulturowych,

**Etap V „systemowego zintegrowania”** - oznacza, że system zarządzania wiedzą jest w pełni sformalizowany, będąc jednocześnie częścią wewnętrznych procesów organizacyjnych; na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Badania wskazują<sup>5</sup>, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się dopiero na drugim z wyżej wymienionych etapów wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, co świadczy o niskim poziomie świadomości wagi wiedzy w organizacji oraz zaawansowania prac wdrożeniowych.

Głównym problemem związanym z wdrażaniem omawianej koncepcji, zwłaszcza w nowych na rynku przedsiębiorstwach, jest pozyskiwanie wiedzy, poszukiwanie jej źródeł oraz ich późniejsza eksploatacja.

Zarządzanie wiedzą z punktu widzenia przedsiębiorstwa obejmuje trzy wymiary jego funkcjonowania. Są to:

1. Poziom kontaktów organizacji z otoczeniem,
2. Poziom wewnątrzorganizacyjny,
3. Poziom indywidualny pracowników.

Przytoczony podział ma wykazać, że każdy z poziomów posiada odmienne atrybuty i jest źródłem innego rodzaju szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

---

<sup>4</sup> KPMG, Research Report, 2000 wymienia pięć etapów „podróży pod nazwą zarządzanie wiedzą”, podaje za: J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz, Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Organizacja i Kierowanie, 2/2002, s. 17.

<sup>5</sup> badania pilotażowe przeprowadzone przez zespół badawczy Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Należy jednak zaznaczyć, że podział ten nie pozwala na precyzyjne umiejscowienie pewnego rodzaju zjawisk. W związku z tym, w kolejnych częściach pracy znajdują się nawiązania do problemów omówionych już wcześniej, by ukazać ich złożoność i zaznaczyć obecność także na innych poziomach funkcjonowania organizacji.

## **2. Poziom związków organizacji z otoczeniem**

Procesem, na którym kierownictwo powinno skoncentrować uwagę w pierwszej kolejności, jest analiza makrootoczenia. Ciągłe monitorowanie zmian w dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa pozwala zidentyfikować pojawiające się w ich wyniku szanse i uniknąć ewentualnych zagrożeń. Umiejętna analiza różnorodnych wskaźników ekonomicznych dostarcza przedsiębiorstwu informacji, które pozwolą zabezpieczać je przed niestabilnością rynku czy wahaniami kursowymi. Sfera prawna, kulturowa, państwowa ma duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i bezpośrednio określa jego formę, zatem musi ono jak najszybciej rozpoznawać wszelkie zmiany i ewentualnie dostosowywać się do nowych warunków funkcjonowania.

Poziom kontaktów organizacji z otoczeniem celowym obejmuje relacje z takimi podmiotami jak: klienci, dostawcy, związki zawodowe, regulatorzy, właściciele i sojusznicy strategiczni. Każdy z nich w odmienny sposób wpływa na organizację będąc jednocześnie odrębnym źródłem wiedzy o samym przedsiębiorstwie. Funkcjonujące na zewnątrz opinie na temat oferowanych produktów i usług zawierają zupełnie odmienne spojrzenie na organizację, które zazwyczaj jest bardziej obiektywne od opinii tworzonych przez pracowników.

Równie istotna wydaje się być obserwacja konkurencji, a zwłaszcza podejmowanych przez nią działań i posunięć strategicznych, które mogą okazać się cennym źródłem informacji o interesującej dane przedsiębiorstwo dziedzinie.

Ważnym elementem zarządzania wiedzą jest tworzenie sieci kontaktów z przedsiębiorstwami funkcjonującymi w jednym sektorze, bądź w inny, nawet pośredni sposób związanymi z daną działalnością. Zbieżność interesów różnych podmiotów i stała współpraca między nimi może służyć wymianie doświadczeń handlowych, informacji o otoczeniu, konkurencji, spostrzeżeń czy też metod rozwiązywania pojawiających się problemów. Przekazywane sobie wzajemnie uwagi wydają się być na tym poziomie zasadniczym źródłem wiedzy.

Przedsiębiorstwo w warunkach wolnej konkurencji funkcjonuje głównie

dzięki swoim odbiorcom i to na nich powinno skoncentrować swą uwagę. Różnego rodzaju ankiety, badania, prezentacje, a nawet składane reklamacje i zażalenia mogą dostarczyć wielu cennych uwag na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego zewnętrznego wizerunku. W dobie tak szybkiego rozwoju technik informatycznych coraz popularniejsze stają się także wirtualne e-roomy, które umożliwiają dyskusję pomiędzy twórcą produktu i jego użytkownikiem oraz tworzone specjalnie dla klientów strony www ułatwiające dostęp do informacji o przedsiębiorstwie i jego ofercie.<sup>6</sup> Z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiedzą ważne są zwłaszcza interakcje pomiędzy producentem a konsumentem, które pełnią rolę źródła wiedzy.

Coraz częściej przedsiębiorstwa poszukując wiedzy korzystają także z pomocy ośrodków naukowych czy samodzielnych pracowników naukowych zlecając im badania nad nowymi technologiami czy korzystając z opracowanych już metod. Taka współpraca pozwala wykorzystywać w praktyce najnowsze rozwiązania technologiczne powstające w laboratoriach naukowych.

Ważnym sposobem pozyskiwania nowej wiedzy jest także rotacja pracowników. Może ona przyjąć formę zarówno wymiany stanowisk wewnątrz jednego przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy jego zakładami, filiami, oddziałami, a także odrębnymi przedsiębiorstwami. Dodatkowo można desygnować pracownika na stanowisko o podobnym, bądź odmiennym profilu obowiązków. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że rotacja pracowników pomiędzy przedsiębiorstwami pozwala uzyskać zdystansowane spojrzenie na rozpatrywany problem. Każda z możliwych form rotacji personelu niewątpliwie poszerza także umiejętności pracowników, podnosi ich kwalifikacje i wzbogaca o nowe kompetencje, co może okazać się korzystne dla całej organizacji.

Kolejnym istotnym czynnikiem uczenia się organizacji jest szkolenie pracowników i kupowanie ekspertyz. Umiejętnie dobrany system szkoleń może w znaczący sposób nie tylko poprawić wydajność pracowników, ale i uświadomić wagę i rolę wiedzy w organizacji. Nabywanie gotowej i skondensowanej wiedzy jest najprostszą i zdecydowanie najłatwiejszą metodą jej pozyskania. Łączy się niestety ze znacznymi kosztami, które często mogą okazać się barierą zaporową wdrażania systemu zarządzania wiedzą.

Generując wiedzę z otoczenia warto mieć na uwadze fakt, że jej źródłem mogą być pozornie niezwiązane z daną dziedziną sytuacje. Brokerzy wiedzy szukający nowych rozwiązań bardzo często wykraczają poza granice danej grupy

---

<sup>6</sup> J. Dąbrowski, I. Kołodkiewicz... ibidem, s. 6.

gospodarczej, działu, a nawet sekcji<sup>7</sup>. Mowa tu o benchmarkingu, tzn. koncepcji ukierunkowanej na proces ustalania, w jaki sposób inni robią coś lepiej od naszej firmy, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji<sup>8</sup>.

Nowe pomysły pojawiają się czasami w bardzo zaskakujących okolicznościach i należy pamiętać, że ograniczanie się do jednej dziedziny i szukanie rozwiązań tylko w najbliższym otoczeniu może okazać się błędem.

### 3. Poziom wewnątrzorganizacyjny

Kolejnym poziomem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest poziom wewnątrzorganizacyjny. Wyróżniono tu takie kwestie jak: struktura organizacyjna i jej hierarchia, zaplecze techniczne i informatyczne, kultura organizacyjna i atmosfera w przedsiębiorstwie oraz szereg systemów takich jak motywacyjny czy rekrutacyjny. Ujmując ten wymiar całościowo są to warunki wewnątrz przedsiębiorstwa, które stwarzają równie ważne możliwości rozwoju organizacji co otoczenie zewnętrzne. Warto przypomnieć, że pozyskiwanie wiedzy z otoczenia jest bezcelowe, jeśli we wnętrzu przedsiębiorstwa zaistnieją bariery uniemożliwiające jej obieg i kreację. Należy zatem zwrócić uwagę na problemy, które pojawiają się na poziomie wewnątrzorganizacyjnym funkcjonowania przedsiębiorstwa.

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 dostosowania strony formalnej przedsiębiorstwa do zaistniałych warunków jednocześnie stwarzając warunki do kreatywnego działania pracowników.

---

<sup>7</sup> firma Design Continuum (Boston, USA) projektując nowy rodzaj zaworu w kranie wykorzystwała doświadczenia przemysłu motoryzacyjnego i ... zabawkarskiego, podają za: A. Fazłagic, M. Strojny Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Manager, 1/2002, s.19.

<sup>8</sup> cyt. K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, Marketing, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 42.

Praktycy zarządzania wiedzą zwracają także uwagę na pionowy rozrost organizacji. „57% ankietowanych ocenia spłaszczenie hierarchii jako czynnik sprzyjający szybszemu przepływowi informacji oraz działaniom zmierzającym do lepszego wykorzystywania wiedzy”<sup>9</sup>. Zbyt wiele szczebli organizacyjnych prowadzi niejako do zagubienia wiedzy w trakcie jej przekazywania i wydłużania czasu jej obiegu, co w przypadku dynamicznie zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw<sup>10</sup>, może okazać się bardzo kosztowne.

Firmy znajdujące się na etapie „ukierunkowania” wypracowały już formalne struktury ds. organizacji wiedzy w przedsiębiorstwie. Wyodrębniły jednostki odpowiedzialne za gromadzenie, uzupełnianie i przetwarzanie zasobów wiedzy co pozwoliło utworzyć formalne procedury zarządzania wiedzą i określić pewne standardy w tym zakresie. Wyeliminowano także problem braku systematyczności w uzupełnianiu jego zasobów<sup>11</sup>.

Zarządzanie wiedzą jest koncepcją w dużej mierze opartą na technikach informatycznych. Specjalnie tworzone programy komputerowe, systemy i sieci elektroniczne coraz częściej wypierają fizyczne banki danych w postaci zbioru akt, kartotek czy bibliotek. W praktyce coraz częściej znajdują zastosowanie wewnętrzne elektroniczne bazy danych, intranet, CRM czy powszechne korzystanie z poczty elektronicznej i serwerów korporacyjnych<sup>12</sup>. Informatycy systematycznie tworzą nowe narzędzia umożliwiające gromadzenie informacji i zapewniające łatwy i precyzyjny dostęp do pożądanego zasobu wiedzy<sup>13</sup>. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że nawet najlepiej funkcjonujący program komputerowy będzie bezużyteczny, jeśli pracownicy nie będą z niego korzystać w sposób kreujący wartość dodaną dla klienta. I tu ponownie pojawia się kwestia wykorzystywania przez pracowników wiedzy już istniejącej w przedsiębiorstwie i jej ciągłej kreacji.

Problemem zarządzania wiedzą są z jednej strony trudności w jej pozyskiwaniu, z drugiej natomiast chaos informacyjny powstający w wyniku jej niekontrolowanego napływu. Ważną kwestią w tym przypadku jest odpowiednie

<sup>9</sup> Ankieta nt. wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwach, Zarządzanie na Świecie, 2/2002, s.43.

<sup>10</sup> zob. J. Brózda, Rozwój przedsiębiorstw jako proces zmian, oraz: D. Kornacka – Łatkiewicz, Przedsiębiorstwo w otoczeniu w: Rozwój przedsiębiorstw: modele, czynniki, strategie, praca pod red. M. Białasiewicz, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s.16.,53.

<sup>11</sup> J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz...op.cit., s. 15.

<sup>12</sup> zob. A. Zaliwski, Korporacyjne bazy wiedzy, PWE, Warszawa 2000.

<sup>13</sup> zob. Truffle, a zarządzanie wiedzą w Oglivy&Mather w: A. Fazlagić, M. Strojny Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Manager, 2/2002, s. 31.

zdefiniowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, gdyż „to one mają stanowić wyznacznik podejmowanych inicjatyw wiedzy”<sup>14</sup>. Jak się okazuje większość przedsiębiorstw zapytanych o kluczowe umiejętności deklaruje, że wie i umie w zasadzie wszystko. Brak jednoznacznego ich określenia powoduje rozproszenie uwagi kadry najwyższego szczebla i efektywność wyznaczenia strategii dla całego przedsiębiorstwa. Bardziej skuteczne wydaje się zatem sprecyzowanie zadań i działań, na rozwoju których będzie się koncentrować zarówno cała organizacja, jak i poszczególni pracownicy. Jasno sprecyzowane cele działalności przedsiębiorstwa pozwolą również dokonać odpowiedniego wyboru szkoleń, zleczanych badań czy przeprowadzanych analiz, z dostępnej na rynku oferty tego rodzaju usług.

Kolejną, wartą uwagi kwestią jest problem wypierania z zasobów wiedzy tzw. wiedzy negatywnej, powstającej w wyniku niepowodzeń, pomyłek i popełnianych błędów. Często jest ona bagatelizowana przez kadrę kierowniczą, a pracownicy zatajając znane tylko sobie przyczyny niepowodzeń wdrażanych projektów zubożają zasoby wiedzy całego przedsiębiorstwa. O ile często omawia się na forum pracowników sukcesy i powodzenia, o tyle rzadko organizuje się spotkania mające na celu analizę niepowodzeń i znalezienie ich przyczyn. Od strony indywidualnej pracowników jest to problem jeszcze bardziej złożony, nikt bowiem nie chce dobrowolnie przyznać się do popełnionego błędu, wskazać, jak można go było uniknąć. Kierownictwo powinno zwracać uwagę na tę kwestię, gdyż „z takich negatywnych doświadczeń można wyciągnąć bardziej pozytywne wnioski, niż z sukcesu”<sup>15</sup>.

Ciekawą teorię na temat wiedzy w organizacji głosi prof. dr Herman Simon. Twierdzi on, że specyfika zasobu jakim jest wiedza, w odróżnieniu od danej i informacji, rzadko pozwala umieścić ją w banku danych i że „wyłączną formą jej przekazu są kontakty osobiste”<sup>16</sup>. Aby sprzyjać obiegowi wiedzy w tym znaczeniu niezbędne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery i kultury organizacyjnej, a także warunków technicznych. Wypracowanie takiej kultury organizacyjnej, która promowałaby wiedzę i kreowała ją na wartość priorytetową w zespole pracowniczym, wymaga dużego zaangażowania ze strony kierownictwa i współpracy ze strony podwładnych. Znaczenie wiedzy w

---

<sup>14</sup> cyt. J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz... op.cit., s. 15.

<sup>15</sup> cyt. Jak najlepiej wykorzystywać wiedzę w przedsiębiorstwie, Zarządzanie na Świecie, 6/2000, s. 30.

<sup>16</sup> ibidem, s. 29.

przedsiębiorstwie i uzależnienie od niej sukcesu całej organizacji powinno wrosnąć w świadomość pracowników.

Istnieje kilka prostych sposobów, które nie wymagają wielkich nakładów finansowych, a mogą ułatwić przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie. Dużym uznaniem cieszy się organizowanie codziennej pracy w tzw. otwartych przestrzeniach, które sprzyjają pokonywaniu pewnych barier komunikacyjnych. Chodzi tu o takie zorganizowanie miejsc pracy, by pracownicy mieli ciągłą fizyczną możliwość kontaktowania się ze sobą, zadawania pytań i poszukiwania odpowiedzi. Skrajnym rozwiązaniem tego rodzaju jest zupełna eliminacja osobnych pokoi pracowniczych czy cyklicznie zmieniane stanowiska pracy, tzw. gorące biurka. Transferowi wiedzy sprzyjają również systematyczne spotkania pracowników, mające na celu wymianę spostrzeżeń i uwag na temat ogólnej działalności firmy czy też konkretnego projektu. Swobodna wypowiedź i dyskusja w gronie współpracowników może okazać się niezastąpionym kanałem dystrybucji wiedzy, o ile nie trafi na barierę w postaci relacji przełożony – podwładny.

Kluczowym stymulatorem rozwoju pracowników w kierunku świadomości wiedzy jest odpowiednia motywacja. Prawidłowo określone przez kierownictwo priorytety postępu zawodowego ułatwią pracownikom wybór ewentualnych dodatkowych kursów lub zainteresowań. Najważniejsze jednak jest to, aby nagradzać i awansować tych, którzy dzielą się wiedzą z innymi i podejmują kroki w celu jej tworzenia. Niestety, aż 84% respondentów na pytanie: czy w waszym przedsiębiorstwie występują zachęty do dzielenia się wiedzą? - odpowiada: nie<sup>17</sup>. Menedżerowie najwyższych szczebli powinni zadbać, aby system motywacyjny był odpowiedni nie tylko dla pracowników, którzy nie rozumieją kwestii kreacji wiedzy, ale także dla tych, którzy są aktywni i kreatywni tak, by dodatkowo pobudzić ich do jeszcze większego zaangażowania.

#### **4. Poziom indywidualny pracowników**

Ostatni poziom funkcjonowania przedsiębiorstwa dotyczy bezpośrednio kadry pracowniczej niższego i średniego szczebla i obejmuje typowe relacje na jednym poziomie hierarchii.

Badacze zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej koncentrują uwagę menedżerów na „pracownikach wiedzy”, których Peter Drucker definiuje

---

<sup>17</sup> Ankieta...,op.cit., s. 44.



jako „osoby dobrze wykształcone o dużej sprawności w wykonywaniu pewnych obowiązków zawodowych”<sup>18</sup>, których zadaniem jest nadzorowanie procesu pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy w organizacji. W zakresie obowiązków menedżerów wiedzy leży także odpowiednie kształtowanie postaw i przekonań pracowników tak, by wspomniane procesy przebiegały bez zakłóceń. Osoby odpowiedzialne za wiedzę w przedsiębiorstwie są świadome ogromnego znaczenia jego pracowników dla całego procesu zarządzania wiedzą, ponieważ „wiedza może powstać tylko w efekcie czynności umysłowej wykonywanej przez jednostkę”<sup>19</sup>. Dlatego właśnie podstawowym działaniem powinno być przekonanie pracowników o słuszności wdrażanej koncepcji.

„Przy zarządzaniu przekazem wiedzy, sprawą najbardziej delikatną jest uzyskanie zgody pracowników na formalizowanie ich wiedzy”<sup>20</sup>. Wciąż jeszcze funkcjonuje wśród pracowników opinia, że posiadana przez nich wiedza jest ich osobistym kluczem do kariery, a zachowanie dla siebie niektórych informacji zapewni im stałe zatrudnienie lub przynajmniej wyróżni z grona osób ubiegających się o pracę. Taki sposób myślenia jest niestety zupełnie niewłaściwy z punktu widzenia przedsiębiorstwa w przypadku omawianej koncepcji, której podstawowym założeniem jest właśnie dzielenie się wszelką posiadaną wiedzą z pozostałymi pracownikami. Powszechne wśród pracowników przekonanie, że wiedza oznacza władzę jest tu zatem podstawowym problemem, którego przełamanie jest kwestią nadrzędną.

Kolejnym problemem pojawiającym się już na etapie uczenia się pracowników są indywidualne bariery psychologiczne. Proces ten polega bowiem na poznawaniu nowych zagadnień, wykonywaniu nowych czynności i zadań, co zazwyczaj wiąże się ze spełnianiem przez pracownika określonych oczekiwań strony kierowniczej. Może pojawiać się wtedy lęk i niepokój o własne możliwości, strach przed porażką i karą. W tym miejscu ponownie pojawia się kwestia właściwej motywacji pracowników, lecz przede wszystkim odpowiedniej atmosfery w przedsiębiorstwie. Pracownik musi być przekonany, że jego inicjatywa zostanie doceniona, a ewentualna porażka jest tylko odroczeniem sukcesu w czasie.

---

<sup>18</sup> Prof. Drucker o coraz trudniejszych zadaniach menedżerów, *Zarządzanie na Świecie*, 5/2002, s. 40.

<sup>19</sup> M. Strojny Japońskie podejście do zarządzania wiedzą, *Problemy Jakości*, 6/2000, s. 3.

<sup>20</sup> cyt. J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 409.

Interesującym zagadnieniem są także zakłócenia procesu komunikacji między pracownikami. Ważną rolę odgrywają tu takie zagadnienia jak wiarygodność nadawcy, siła źródła, wewnętrzny stan odbiorcy, zachowania partnerów komunikacyjnych, niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych, pokrewieństwo wykonywanych zadań, treść przekazu, rodzaj używanych argumentów, wykorzystywany kanał przekazu czy powtarzalność pewnych treści, ponieważ mają one bezpośredni wpływ na jakość i skuteczność procesu transferu wiedzy.

Kierując postęпами pracowników nie wolno zapomnieć o ich prywatnych hobby. Dbanie o zainteresowania zawsze kształci, rozwija i podnosi zadowolenie każdego człowieka wzbogacając go jednocześnie o nowe doświadczenia i pomysły. Trudno wykluczyć, że na przykład modelarstwo nie okaże się inspirujące przy projektowaniu nowego samochodu. W dobie ciągłego pośpiechu i braku możliwości zajmowania się własnymi pasjami warto zachęcać pracowników do rozwijania prywatnych zainteresowań, choćby ze względu na ich samopoczucie.

## **5. Podsumowanie**

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 pozwoliło lepiej wykorzystać potencjał tkwiący zarówno w jego wnętrzu, jak i otoczeniu.