

**Barbara Smok, Małgorzata Nycz**

## **BARIERY WPROWADZANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wprowadzenie**

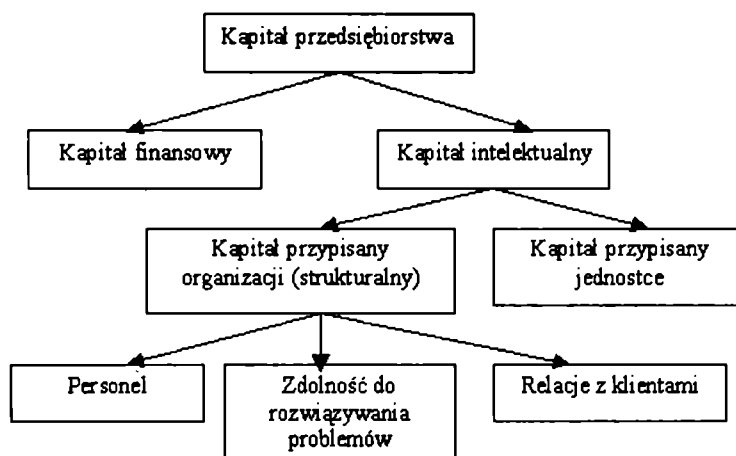
Od lat osiemdziesiątych XX w. mówimy, że żyjemy w czasach rewolucji informacyjnej, charakteryzującej się kilkoma czynnikami. Zalicza się do nich np. bardzo szybki postęp w zakresie nauk komunikacyjno-komputerowych, rozpowszechnienie się Internetu (dostęp do komputera nie tylko w pracy, ale i w domu), pojawianie się przedsiębiorstw nowego typu, które umieją wykorzystać nowe możliwości, a także konieczność uczenia się i dokształcania przez całe życie, albowiem już nie wystarcza wiedza zdobyta w szkole czy na studiach. Zatem rola i znaczenie wiedzy stają się dominujące. Już nie tony wydobytego węgla czy wyprodukowanej stali decydują o pozycji przedsiębiorstwa na rynku, ale wiedza, jaką przedsiębiorstwo zgromadzi. A znajduje się ona w różnych miejscach, często wcześniej nieznanymi bądź nie uświadamianymi. Miejsca, gdzie znajduje się wiedza w przedsiębiorstwie, można podzielić na dwa obszary. Są nimi zasoby baz danych gromadzonych latami w przedsiębiorstwie oraz tzw. kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Wiedza, tak jak każdy inny zasób, podlega zarządzaniu. Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa w erze dominacji wiedzy wymuszają wprowadzanie nowej jakości zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą. Jak każda nowość, przy wprowadzaniu w życie napotyka określone trudności i bariery.

### **2. Kapitał intelektualny**

Opublikowany w 1989 r. „raport Konrada”, mający na celu opracowanie metody pomiaru aktywów niematerialnych, wprowadził pojęcie kapitału intelektualnego [Bożek, Internet 2003a]. Przez pojęcie kapitału intelektualnego rozumie się doświadczenie i wiedzę, zawartą w umysłach ludzi, którzy ciągle dokształcają

się, powiększając swoje umiejętności etc. Kapitał intelektualny to również opracowane patenty, rozwiązania chronione prawnie, wypracowane modele, metodologie, narzędzia, kultura organizacji, dobre relacje z klientami. Kapitał, na którym opiera swoje działanie każda organizacja, można podzielić na (tradycyjny) kapitał finansowy i kapitał intelektualny, na który składa się kapitał przypisany jednostce i kapitał organizacji. W ramach kapitału organizacji, określanego też jako kapitał strukturalny, wydziela się trzy główne elementy: personel, zdolność do rozwiązywania problemów i relacje z klientami. Model ten stał się punktem wyjścia dla większości późniejszych modeli [Bożek, Internet 2003a].

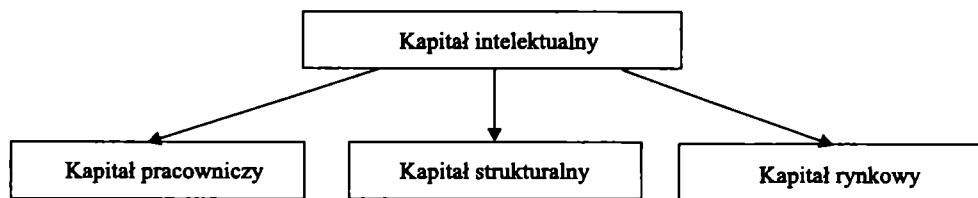


Rys. 1. Kapitał przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bożek, Internet 2003a]

Kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących organizację oraz nieuchwytną wartością, określającą ogólną wartość firmy różną od wartości finansowej. Jest on połączeniem wiedzy, umiejętności, kompetencji i innowacyjności wszystkich pracowników firmy. Jego rolą jest dodawanie lub też powiększanie wartości istniejącej w firmie. Jest on istotną wartością przedsiębiorstwa. Ma szczególne znaczenie w firmach bazujących na wiedzy, których silną pozycję na rynku zapewnia ich przewaga kadrowa nad konkurencją. Jeszcze inną definicję kapitału intelektualnego podał T.A. Stewart [1997, s. 66]. Według niego kapitał intelektualny jest sumą patentów, procesów, umiejętności pracowników, technologii, informacji o klientach i dostawcach oraz doświadczenia (rys. 2). Stewart, wykorzystując definicję wiedzy w organizacji podaną przez Hugh McDonalda, stwierdził, że służy ona do tworzenia różnicującej przewagi. Wykorzystując stwierdzenie Kleinego i Prusaka, iż jest to „intelektualny materiał, który może być sformalizowany, uchwycony, użyty do wytworzenia zasobów o

wyższej wartości”, doszedł do wniosku, iż kapitał intelektualny jest opakowaną, możliwą do wykorzystania wiedzą.



Rys. 2. Formy kapitału intelektualnego według Stewarta

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zawiślan, Internet 2003b].

### 3. Zarządzanie wiedzą

Aby „organizacja była w pełni konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać dwa następujące warunki:

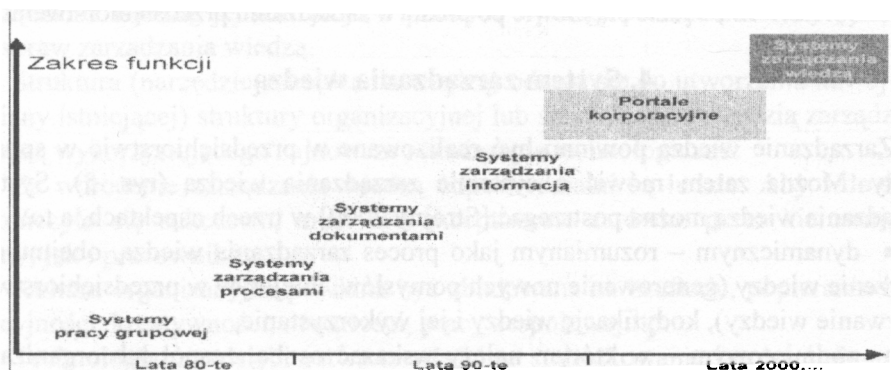
- posiadać odpowiednią wiedzę,
- umieć posiadaną wiedzę wykorzystać” [Kisielnicki 2004].

Zarządzanie wiedzą bywa różnie definiowane przez różnych uczonych. Najogólniej rzecz ujmując, można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą stanowi – w stosunku do stanu dotychczasowego – istotną, fundamentalną zmianę sposobu zarządzania firmą, która polega na efektywnym wykorzystaniu wszelkich zasobów innych niż zasoby rzeczowe i finansowe [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 35], czyli głównie na wykorzystaniu kapitału intelektualnego.

Zarządzanie wiedzą nie pojawiło się nagle. Jest to wynik ewolucyjnego rozwoju cywilizacyjnego, przejawiającego się w coraz większym i coraz szybszym stosowaniu informacji i wiedzy w społeczeństwie, a więc i w organizacji [Nycz, Smok 2004]. W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku pojawiły się systemy pracy grupowej. Następnymi etapami w drodze do zarządzania wiedzą były systemy zarządzania procesami, systemy zarządzania dokumentami, systemy zarządzania informacją. Upowszechnienie się Internetu w skali globalnej stanowiło kolejny krok milowy w stronę zarządzania wiedzą poprzez pojawienie się portali korporacyjnych. Do systemów zarządzania wiedzą było już bardzo blisko. Przełom wieku XX i XXI to pojawienie się systemów zarządzania wiedzą. Tę ewolucję można przedstawić tak jak na rys. 3.

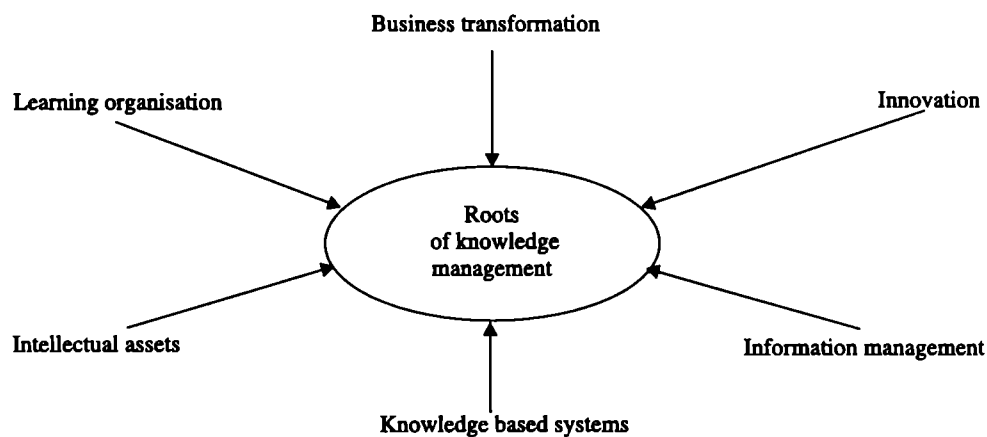
Zarządzanie wiedzą można rozpatrywać w wymiarze strategicznym i operacyjnym. W wymiarze strategicznym zarządzanie wiedzą jest „sztuką budowania organizacji opartej na wiedzy i ukierunkowanej na tworzenie wartości, która integruje wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi i kulturę organizacyjną, technologie i system pomiarowy”, w wymiarze operacyjnym zaś jest to „proces polegający na tworzeniu (nabywaniu) wiedzy formalnej (możliwej

do wyartykułowania), następnie jej przetwarzaniu, gromadzeniu i ochronie, a wreszcie praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji” [Wierzbicki 2004].



Rys. 3. Ewolucja systemów informacyjnych od systemów pracy grupowej do systemów zarządzania wiedzą

Źródło: [Wierzbicki 2004].



Rys. 4. Zakorzenie zarządzania wiedzą w organizacji

Źródło: [Suresh 2003].

Zarządzanie wiedzą trzeba traktować jako proces organizacji kapitału intelektualnego firmy w taki sposób, aby umożliwić ogółowi pracowników korzystanie z doświadczenia i wiedzy jednostki.

Na zarządzanie wiedzą wpływają transformacje biznesowe dokonujące się w organizacji, innowacje, zarządzanie informacjami, różnego rodzaju systemy z bazami wiedzy, zasoby intelektualne znajdujące się w umysłach pracowników oraz realizacja koncepcji organizacji uczącej się (rys. 4).

Zarządzanie wiedzą będzie wywierać, a być może już w coraz większym stopniu wywiera wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Należy oczekiwać, że w nieodległej przyszłości nie będzie się rozróżniać zarządzania wiedzą od zarządzania przedsiębiorstwem; będzie się mówić po prostu o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

#### 4. System zarządzania wiedzą

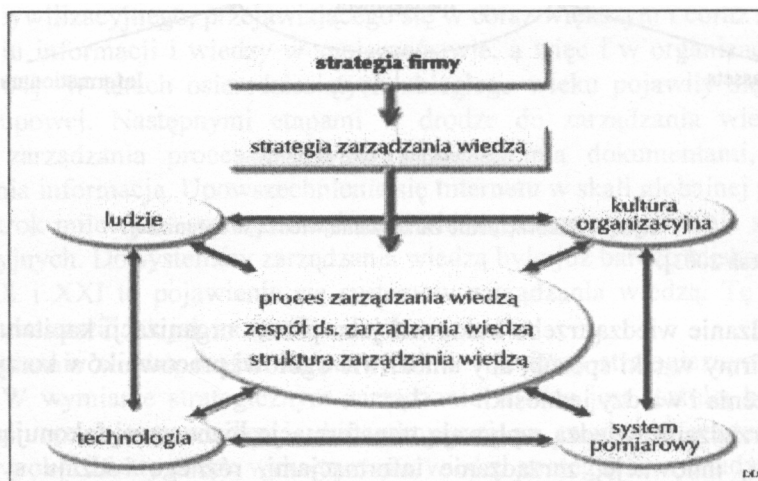
Zarządzanie wiedzą powinno być realizowane w przedsiębiorstwie w sposób ciągły. Można zatem mówić o systemie zarządzania wiedzą (rys. 5). System zarządzania wiedzą można postrzegać [Strojny 2000] w trzech aspektach, a to:

- dynamicznym – rozumianym jako proces zarządzania wiedzą, obejmujący tworzenie wiedzy (generowanie nowych pomysłów, inicjatyw w przedsiębiorstwie, nabywanie wiedzy), kodyfikację wiedzy i jej wykorzystanie,
- podmiotowym – w którym należy wskazać osobę, zespół lub organizację odpowiedzialną za zarządzanie wiedzą, oraz
- strukturalnym – przez który się strukturę lub narzędzie umożliwiające sprawne zarządzanie wiedzą.

Do powyższych aspektów widzenia systemu zarządzania wiedzą należy dodać jeszcze takie obszary organizacji, jak:

- strategia zarządzania wiedzą,
- kierownictwo firmy i pracownicy,
- kultura organizacyjna,
- technologia,
- system pomiarowy.

System zarządzania wiedzą można przedstawić tak jak na rys. 5.



Rys. 5. System zarządzania wiedzą

Źródło: [Strojny 2000].

Celem strategii zarządzania wiedzą jest określenie, czego się oczekuje (jakich efektów) w wyniku wdrożenia zarządzania wiedzą.

Zadaniem zespołu ds. zarządzania wiedzą jest zbudowanie spójnej strategii zarządzania wiedzą; jej realizacja w praktyce wymaga powołania osoby (zespołu) do spraw zarządzania wiedzą.

Struktura (narzędzie zarządzania wiedzą) odnosi się do utworzenia nowej (lub zmiany istniejącej) struktury organizacyjnej lub specjalnego narzędzia zarządzania wiedzą wykorzystującego najnowsze rozwiązania technologiczne.

Za wdrożenie zarządzania wiedzą odpowiedzialni są ludzie. Aby wdrożenie zakończyło się sukcesem, musi być akceptowane zarówno przez kierownictwo firmy, jak i pracowników.

Kultura organizacyjna powinna być zbudowana na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej itp.

Technologia przedsiębiorstwa to właściwe spożytkowanie korzyści płynących z zarządzania wiedzą; wymaga stosowania najnowszych technik informatycznych i komunikacyjnych.

System pomiarowy zarządzania wiedzą nie istnieje do dziś jako standard *de iure*, a jedynie *de facto*; zalicza się tu takie metody, jak m.in. zbilansowana karta wyników (*balanced scorecard*), Intangible Asset Monitor oraz Skandia Navigator.

Zarządzanie wiedzą jest, jak powiedzieliśmy, dziedziną stosunkowo młodą, dynamicznie rozwijającą się. Systemy zarządzania wiedzą to koncepcje jeszcze młodsze. Jak każda nowość, zwłaszcza o charakterze zmieniającym w sposób zasadniczy dotychczasowy system zarządzania przedsiębiorstwem, mogą budzić i faktycznie budzą szereg oporów, a ich wdrażanie napotyka wiele barier – nie tylko tych typowych dla każdego nowego systemu, ale i dodatkowych, a to ze względu na swoją specyfikę i potencjalne konsekwencje, które dla różnych grup pracowniczych mogą być niekoniernie tymi najbardziej oczekiwanymi.

## 5. Bariery wdrażania systemów zarządzania wiedzą

Wśród zjawisk, które wpływają hamująco na wdrażanie systemów zarządzania wiedzą, można mieć obecnie kilka i, być może, nie jest to lista skończona. Wśród barier wdrażania zarządzania wiedzą bardzo istotny jest tzw. czynnik ludzki. Pracownicy często obawiają się nowości w trosce o swoje miejsca pracy, o to, że mogą okazać się już niepotrzebni w firmie. Do głównych barier hamujących czy blokujących wdrażanie zarządzania wiedzą należą takie, jak [Iwanow, Internet 2004]:

1. Zastępowanie działania mówieniem o nim – zjawisko to polega na tym, że osoby odpowiedzialne za wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, mówiąc o nim, nie podejmują żadnych działań. Na przykład: deklaruje się wdrożenie normy jakości albo podejmuje decyzję, że wdrażana jest kultura oparta na jakości, ale nie idą za tym żadne konkretne działania, np. nie jest przydzielany odpowiedni budżet, odpowiedzialni pracownicy, terminy etc.

2. Zastępowanie działania pamięcią o przeszłości – prowadzi to do imitowania działań sprawdzonych w przeszłości mimo zmiany warunków. Zjawisko to powoduje, że wszystko robi się tak „jak zawsze”, bez dociekania sensu i powodów takiego postępowania. Na przykład, jeżeli do momentu zmiany promowano indywidualność pracowników, występowała silna konkurencja wewnętrzna i stosowano zarządzanie autorytarne, próba wprowadzenia pracy zespołowej i promowania współpracy nie będzie łatwa. Silna kultura organizacyjna może w takim przypadku paradoksalnie być przeszkodą. Kolejne formy to silne przywiązanie do przeszłych decyzji i ich nieracjonalna obrona (mimo zmiany warunków), udowadnianie niezgodności nowych pomysłów z tym, „jacy jesteśmy”, podejmowanie decyzji na podstawie niejasnych przesłanek, określanie, co jest i co nie jest możliwe wyłącznie na podstawie doświadczeń z przeszłości.

3. Strach i brak zaufania. Powodują obawę przed jawnym ukazywaniem problemów i wprowadzeniem w życie wiedzy o potrzebie zmian. Pracownicy lękający się utraty pracy lub traktowani niewłaściwie nie będą wspierali zmian, jak również nie będą jawnie mówili o występujących problemach. Brak komunikacji spowodowany takimi zjawiskami uniemożliwi jakiegokolwiek zmiany i wprowadzenie działań naprawczych w złej sytuacji, która tego wymaga.

4. Stosowanie niewłaściwego systemu pomiaru wyników. Źle skonstruowany system mierzenia wyników w przedsiębiorstwie powoduje niemożność rozpoznawania problemów i kontroli skuteczności prowadzonych działań. Przykładem są systemy pomiaru wyników skoncentrowane wyłącznie na krótkoterminowych wynikach finansowych, powodujące brak motywacji do inwestowania w niematerialne aktywa przedsiębiorstwa (bowiem ich efekty są widoczne dopiero po pewnym czasie).

5. Wewnętrzna konkurencja w przedsiębiorstwie. Dynamika konkurencji wewnętrznej utrudnia przepływ wiedzy i zmiany obejmujące większe obszary przedsiębiorstwa. Obrona własnych interesów powoduje, że wszelkie propozycje wpływające z „konkurencyjnych” obszarów przedsiębiorstwa są traktowane wrogo.

Scharakteryzowane w artykule bariery są trudne do przezwyciężenia, ale jest to możliwe. Podstawą, by pracownicy nie obawiali się nowości, jaką jest zarządzanie wiedzą, jest ich poczucie bezpieczeństwa i świadomość, że w końcowym efekcie będzie to dla wszystkich korzystne, czyli wprowadzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

## 6. Zakończenie

Zarządzanie wiedzą, jak każda nowość, napotyka przy wdrożeniu określone bariery, związane głównie z lękiem pracowników, koniecznością uczenia się nowych narzędzi, zmianą sposobu myślenia i funkcjonowania etc. Należy mieć tego świadomość i rozumieć te obawy. Ukazywanie korzyści nie tylko dla przedsiębiorstwa jako całości, ale i dla pojedynczego pracownika może przyczynić

się do zmniejszenia niechęci czy wręcz blokowania procesu wdrożenia sprawnego systemu zarządzania wiedzą.

## Literatura

- Bożek A., *Identyfikacja i pomiar kapitału relacyjnego*, <http://www.wsia.edu.pl/finanse/kapital.htm> z 12.XII.2003, Internet 2003a.
- Iwanow W., *Przedsiębiorstwo bazujące na wiedzy*, <http://www.isoft1.netfirms.com/Rozdzial.htm> z 13.11.2004, Internet 2004.
- Jakubowski T., *Jak zarządzamy wiedzą organizacji w głowach pracowników*, [http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/jak\\_zarzadzamy.html](http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git07/jak_zarzadzamy.html) z dnia 10.11.2002, Internet 2002.
- Kisielnicki J., *Kierunki i tendencje zastosowań informatyki we współczesnym zarządzaniu*, [w:] Materiały seminaryjne z Konferencji „Polskie autorytety naukowe o komputerowych systemach wspomaganie zarządzania”, organizator: Centrum Promocji Informatyki, Warszawa, 17.06.2004
- Nycz M., Smok B., *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M. Owoc, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1011, Wrocław 2004.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Stewart T.A., *Intellectual Capital. The New Wealth of Organisations*, New York 1997.
- Strojny M., *Więcej wiedzieć – więcej mieć*, „Personel”, 1-15 maja, 2000.
- Suresh R., *Knowledge Management – An Overview*, „Microsoft”, 2003.
- Wierzbicki M., *Czy e-learning, zarządzanie wiedzą, jakością i procesami to oddzielne wyspy*, MacroSoft SA, 2004.
- Zawiślan A., *Zarządzanie wiedzą – koncepcja firmy przyszłości*, [http://www.strateg.edu.pl/ref\\_8.htm](http://www.strateg.edu.pl/ref_8.htm) z 22.02.2003, Internet 2003b.

## BARRIERS OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATIONS IN ENTERPRISE

### Summary

The paper presents the knowledge management implementation problems. At the beginning the idea of information society is described, then intellectual capital and its types are presented. The next section covers the knowledge management presentation. The following one presents the knowledge management system. Then the barriers of the knowledge management implementation are discussed. The final section contains a brief summary.

---

**Dr inż. Małgorzata Nycz** jest starszym wykładowcą w Katedrze Systemów Sztucznej Inteligencji Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu  
e-mail: [malgorzata.nycz@ae.wroc.pl](mailto:malgorzata.nycz@ae.wroc.pl)

**Dr Barbara Smok** jest adiunktem w Katedrze Systemów Sztucznej Inteligencji Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu  
e-mail: [barbara.smok@ae.wroc.pl](mailto:barbara.smok@ae.wroc.pl)