

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Sylwia Flaszewska

Politechnika Łódzka
e-mail: sylwia.flaszewska@p.lodz.pl

BARIERY UTRUDNIAJĄCE REALIZACJĘ PROCESÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH WYSOKICH TECHNOLOGII*

BARRIERS TO IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES IN HIGH TECHNOLOGY COMPANIES

DOI: 10.15611/pn.2016.422.04

JEL Classification: 030

Streszczenie: W artykule podjęto problem barier utrudniających realizację procesów zarządzania wiedzą. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych na losowo dobranej próbie 100 przedsiębiorstw średniej i dużej wielkości, zaliczanych do *high-tech*, stwierdzono, że spośród takich kategorii barier, jak: w ludziach (osobiste), zespołowe, strukturalne, kulturowe, związane z metodami zarządzania, technologiczne oraz w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, realizację procesów zarządzania wiedzą najczęściej i jednocześnie w największym stopniu utrudniają bariery związane z metodami zarządzania. Ponadto zauważono, że w ramach tej kategorii barier badane podmioty najczęściej stykają się z presją czasu w działaniu. Respondenci z przedsiębiorstw wysokich technologii potwierdzają także podejmowanie różnych inicjatyw mających na celu pokonanie barier. Zaliczono do nich m.in.: kierowanie pracowników na specjalistyczne szkolenia, umożliwianie pracownikom zgłaszania pomysłów poprzez bezpośrednie kontakty z kierownictwem, stosowanie metod i narzędzi motywowania oraz wiele innych.

Słowa kluczowe: bariery, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwo wysokich technologii.

Summary: The article discusses the problem of barriers to the implementation of knowledge management processes. On the basis of the survey conducted on a random sample of 100 medium and large-sized high-techs it was found that of all types of barriers related to people, team, structure, culture, methods of management, technology and human resources management, those associated with management methods were most frequent and principal to hampering the implementation of knowledge management processes. In addition, it was noted that within this category of barriers the entities surveyed were more likely to cope with time pressures. Respondents from high-tech companies also confirm taking various initiatives to overcome barriers. These measures refer, inter alia, to sending employees to professional training, enabling staff to share ideas through direct contacts with management, using motivational methods and tools and many others.

Keywords: barriers, knowledge management, high technology company.

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/N/HS4/03868.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą to wciąż zagadnienie cieszące się dużym zainteresowaniem w środowisku zarówno naukowym, jak i biznesowym. Świadczą o tym z jednej strony liczne publikacje krajowe (np. [Pomykański, Pomykański 2013; Szafranski 2015]) i zagraniczne (np. [Oliva 2014; Mousavizadeh i in. 2015]) dotyczące tej problematyki, z drugiej zaś podejmowane przez praktyków inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą, o których dowiadujemy się np. w trakcie prowadzenia badań naukowych w przedsiębiorstwach. Do podmiotów zarządzających wiedzą bez wątpienia należą przedsiębiorstwa wysokich technologii¹, w przypadku których wiedza dezaktualizuje się bardzo szybko, a zarządzanie nią jest koniecznością. Niestety często może stanowić też duże wyzwanie, wiąże się bowiem z pokonywaniem wielu barier. To właśnie tym zagadnieniom poświęcono niniejszy artykuł.

Jako cel wyznaczono identyfikację i ocenę barier utrudniających realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii. Rozważania teoretyczne zobrazowano wybranymi wynikami badań ankietowych, które przeprowadzono na próbie 100 przedsiębiorstw wysokich technologii.

2. Bariery w zarządzaniu wiedzą

Szerokiego przeglądu barier utrudniających zarządzanie wiedzą dostarcza A. Ujwary-Gil [2012, s. 169-179]. Autorka zwraca uwagę na to, że bariery zarządzania wiedzą klasyfikowane są według różnych kryteriów, m.in.:

- W zależności od poziomu dzielenia się wiedzą. W ramach tego kryterium wyróżnia się trzy poziomy: indywidualny, organizacyjny i technologiczny [Riege 2005, s. 23-29].
- W zależności od źródła barier. Wyróżniono tu następujące kategorie barier: jednostka-zespół, zespół-jednostka, zespół-organizacja, organizacja-zespół oraz organizacja-organizacja [Scott, Yih-Tong Sun 2005, s. 75-90].
- W zależności od subprocesu, którego dotyczą. Według tego kryterium wyszczególniono bariery dotyczące: pozyskiwania wiedzy, tworzenia wiedzy oraz dyfuzji wiedzy [Vashisth, Kumar, Chandra 2010, s. 7-24].

Przytoczone typologie nie eksponują jednak takich ważnych źródeł barier zarządzania wiedzą, jak np. struktura organizacyjna czy kultura. Mając to na uwadze, szczególnie interesująca wydaje się klasyfikacja przedstawiona w tab. 1.

Na potrzeby prowadzonych badań empirycznych przyjęto typologię za G. Gruszczyńską-Malec i M. Rutkowską, obejmującą siedem kategorii barier za-

¹ Wzorując się na metodologii OECD i opierając na podejściu dziedzinowym, jako *high-tech* klasyfikuje się 2 działy i 1 grupę dziedzin (branż) w przemyśle oraz 5 działów w usługach [Adamik, Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 14-16].

Tabela 1. Typologia barier zarządzania wiedzą wraz z charakterystyką

Typ bariery	Charakterystyka bariery
Bariery w ludziach (osobiste)	niechęć do zmian, przyzwyczajenie do rutyny, opór wobec dzielenia się wiedzą z innymi, brak motywacji do uczenia się, brak pewności siebie w rozwijaniu i proponowaniu nowej wiedzy, niepodejmowanie prób uczenia się na błędach przez jednostkę, ukrywanie wiedzy
Bariery zespołowe	wewnętrzna konkurencja (między oddziałami), brak wiedzy o pracy innych zespołów, brak kodyfikacji wiedzy w trakcie i po realizacji projektu (zachowywanie jej głównie w formie cichej), niepodejmowanie przez zespół prób uczenia się na błędach (brak dyskusji po realizacji projektu), podporządkowanie poglądom jednostki dominującej, zamknięcie na dyskusję i dialog
Bariery strukturalne	brak elastycznych rozwiązań organizacyjnych (zhierarchizowana, nieelastyczna struktura), tradycyjny model przedsiębiorstwa z centralnym ośrodkiem władzy, brak rotacji na stanowiskach, zatrzymywanie najlepszych praktyk w komórkach organizacyjnych (np. w dywizjach i oddziałach)
Bariery kulturowe	brak otwartości, brak lub ograniczone zaufanie, kultura promująca wyłącznie wyniki jednostki i jej wiedzę zamiast współdziałania, brak lub ograniczona komunikacja sprzyjająca wymianie wiedzy, kultura władzy i związana z nią walka o wpływy
Bariery związane z metodami zarządzania	presja czasu w działaniu, strach przed oddaniem władzy przez delegowanie uprawnień, nieumiejętność budowania podstaw pracy zespołowej i niewykorzystywanie potencjału zespołów zadaniowych, brak inicjatyw w kierunku tworzenia tzw. ośrodków doskonałości, czyli zespołów złożonych z wysoko wykwalifikowanych pracowników (specjalistów), z których wiedzy i doświadczeń mogą korzystać różne komórki przedsiębiorstwa, brak stosowania lub ograniczone stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. benchmarkingu) do zapożyczania wiedzy od innych
Bariery technologiczne	zbyt uboga infrastruktura IT, brak kwalifikacji pracowników do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi IT, nadmierne inwestycje i rozwój infrastruktury IT bez zmian w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, niedostosowanie rozwiązań IT do potrzeb organizacji w zakresie zarządzania wiedzą i celów firmy
Bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	dobór pracowników niegwarantujący zatrudnienia osób nastawionych na uczenie się i rozwijanie wiedzy, marginalizowanie znaczenia procesu adaptacji społeczno-zawodowej, inwestowanie w szkolenia pracowników, bez sprawdzania ich późniejszej przydatności w praktyce, system ocen niepromujący zachowań związanych z uczeniem innych i dzielenia się wiedzą, brak nagród i promocji działań związanych z dzieleniem się wiedzą, odejścia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska 2013, s. 125-126].

zarządzania wiedzą. Wybór podyktowany był przede wszystkim tym, że prezentowane w ramach niniejszego artykułu wyniki stanowiły jedynie fragment większych badań skoncentrowanych na połączeniu problematyki struktury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą.

3. Metodyka badań i prezentacja wybranych rezultatów

Dążąc do osiągnięcia celu, w artykule wykorzystano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w I kwartale 2015 r., we współpracy z zewnętrzną firmą badawczą INSE Research (Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o.o. – Sp. k.). Zastosowano losowy dobór próby z zakupionej w systemie Bisnode bazy obejmującej 500 przedsiębiorstw zaliczanych do *high-tech* (według kodów PKD) oraz zatrudniających powyżej 50 osób². W większości przypadków wykorzystano technikę PAPI (*Paper & Pen Personal Interview*), czyli wywiadów bezpośrednich z respondentem przy użyciu papierowego kwestionariusza ankiety, wypełnianego przez wykwalifikowanego ankietera. Ostatecznie uzyskano 100 uzupełnionych kwestionariuszy (z czego 84 odpowiadało zrealizowanym wywiadam, a w 16 przypadkach na wyraźną prośbę respondentów kwestionariusz wypełniany był bez udziału ankietera i odsyłany drogą elektroniczną). Grupę docelową respondentów stanowili kierownicy działów badawczo-rozwojowych lub ich pracownicy. Niestety w wielu przypadkach wywiad z tymi osobami nie był możliwy, dlatego dopuszczono możliwość udzielania odpowiedzi przez upoważnionych przedstawicieli kadry kierowniczej oraz pracowników z różnych innych działów, posiadających wiedzę w zakresie badanej problematyki.

W badaniu udział wzięło 55 firm średniej wielkości i 44 duże przedsiębiorstwa. Jeden respondent nie podał jednoznacznej informacji na temat wielkości zatrudnienia. Z kolei biorąc pod uwagę własność, zauważa się, że dominowały przedsiębiorstwa prywatne (73%), mniej liczną grupę stanowiły przedsiębiorstwa państwowe (22%), a pozostałych pięć firm deklarowało własność mieszaną. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności w większości przypadków (61 jednostek) były to firmy usługowe, a 39 zaliczono do przedsiębiorstw o dominującym profilu produkcyjnym. Badane firmy różniły się także pod względem liczby realizowanych subprocesów zarządzania wiedzą. 76 jednostek realizowało siedem subprocesów zarządzania wiedzą, a mianowicie³: lokalizowanie wiedzy (LW), pozyskiwanie wiedzy (PW), tworzenie wiedzy (TW), dzielenie się wiedzą (DZW), wykorzystywanie jej (WW), zachowywanie (ZW) oraz przekazywanie wiedzy na zewnątrz (PWZ). W 11 przedsiębiorstwach realizowano pięć lub sześć subprocesów w różnych kombinacjach, zaś mniejszą ich liczbę w pozostałych firmach. Jeden respondent zaznaczył, że żaden z wyszczególnionych subprocesów nie jest realizowany w jego przedsiębiorstwie.

² Zawężenie populacji przedsiębiorstw *high-tech* do grupy średnich i dużych firm było następstwem przeprowadzonych wcześniej badań fokusowych, do których zaproszono przedstawicieli zarówno firm mikro, małych, jak i średnich oraz dużych. Analiza uzyskanych wyników prowadziła do wniosku, że w przypadku firm mikro i małych zarządzanie wiedzą opiera się głównie na intuicyjnym działaniu osób zarządzających tymi podmiotami, dlatego też zdecydowano się nie zgłębiać problematyki zarządzania wiedzą dla tych przypadków.

³ Definicję zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, która mówi, że jest to proces zarządzania polegający na realizacji subprocesów lokalizowania, pozyskiwania, tworzenia, dzielenia się wiedzą, wykorzystywania jej, zachowywania i przekazywania na zewnątrz, żeby osiągnąć zamierzone cele firmy, przyjęto za E. Tabaszewską [2012, s. 27-28].

Dokonując identyfikacji barier zarządzania wiedzą w praktyce działalności badanych firm *high-tech*, w pierwszej kolejności poproszono respondentów o wskazanie tych, z którymi stykają się w swoich przedsiębiorstwach; wyróżniono przy tym: bariery w ludziach – osobiste (BL), bariery zespołowe (BZ), bariery strukturalne (BS), bariery kulturowe (BK), bariery związane z metodami zarządzania (BMZ),

Tabela 2. Charakterystyka badanych firm *high-tech* ze względu na liczbę zidentyfikowanych barier w zarządzaniu wiedzą

Wyszczególnienie	Liczba zidentyfikowanych barier w zarządzaniu wiedzą w badanych firmach						
	1	2	3	4	5	6	7
Ogółem (N = 97)^{a)}	2	2	8	7	17	15	46
Wielkość firmy^{b)}:							
– średnie	0	1	5	7	6	10	23
– duże	2	1	3	0	10	5	23
Własność:							
– prywatna	1	0	3	4	14	15	35
– państwowa	1	1	4	3	3	0	8
– mieszana	0	1	1	0	0	0	3
Branża według kodów PKD:							
– 21.20.Z ^{c)}	1	0	3	4	5	2	11
– 26.11.Z, 26.12.Z, 26.20.Z i 26.51.Z ^{d)}	0	0	0	0	3	2	1
– 30.30.Z ^{e)}	0	0	1	0	0	0	5
– 60.10.Z, 60.20.Z ^{f)}	0	0	0	0	0	0	6
– 61.10.Z, 61.20.Z, 61.30.Z ^{g)}	0	0	1	0	0	2	4
– 62.01.Z, 62.02.Z, 62.03.Z, 62.09.Z ^{h)}	0	0	0	0	5	6	10
– 63.11.Z, 63.12.Z, 63.91.Z ⁱ⁾	0	0	0	0	1	0	6
– 72.11.Z, 72.19.Z ^{j)}	1	2	3	3	3	3	3
Liczba realizowanych subprocesów^{k)}:							
– jeden	0	0	0	0	1	0	2
– dwa	0	0	0	0	1	1	0
– trzy	0	0	0	2	1	0	2
– cztery	0	0	0	0	0	1	1
– pięć	0	0	0	0	2	2	2
– sześć	0	0	1	0	1	1	2
– siedem	2	2	7	5	11	10	37

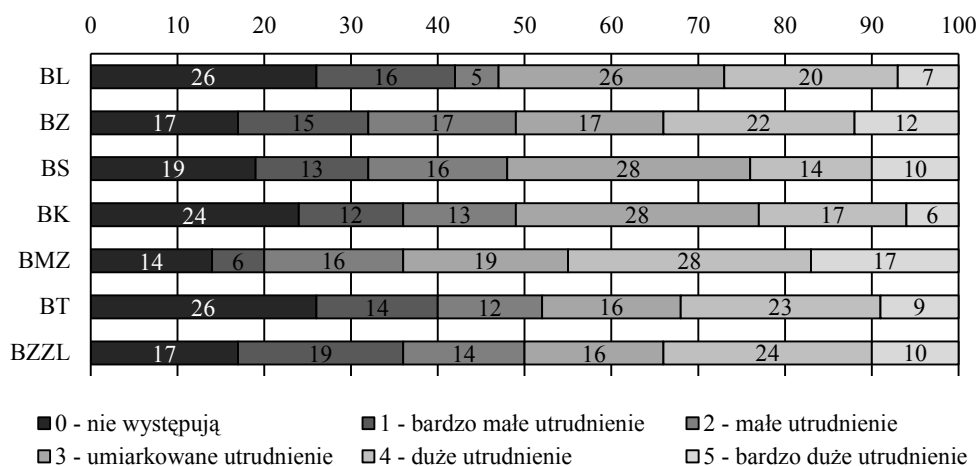
^{a)} W trzech firmach nie zidentyfikowano żadnych barier; ^{b)} W jednej firmie nie podano wielkości zatrudnienia; ^{c)} Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych; ^{d)} Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych; ^{e)} Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn; ^{f)} Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych; ^{g)} Telekomunikacja; ^{h)} Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana; ⁱ⁾ Działalność usługowa w zakresie informacji; ^{j)} Badania naukowe i prace rozwojowe; ^{k)} Wyłączono firmę, która nie realizowała żadnego subprocesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

bariery technologiczne (BT) oraz bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (BZZL). Pytani mogli również zaznaczyć, że dana kategoria barier nie występuje w firmie, którą reprezentują. W związku z tym badane przedsiębiorstwa podzielono umownie w zależności od liczby zidentyfikowanych barier zarządzania wiedzą na siedem kategorii. Trzy spośród 100 firm nie zetknęły się z żadną z wyszczególnionych barier. Szczegółową charakterystykę pozostałych 97 podmiotów przedstawiono w tab. 2.

Największą liczbę barier zidentyfikowano w 46 przypadkach. Ze wszystkimi siedmioma kategoriami barier zetknęły się firmy zarówno średnie (23), jak i duże (23). W większości był to jednak problem przedsiębiorstw prywatnych z branży farmaceutycznej oraz prowadzących działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki, a także działalność powiązaną. Można również zauważyć, że prawie połowa firm (37 z 76), które realizują największą liczbę subprocesów zarządzania wiedzą (siedem), zetknęła się ze wszystkimi kategoriami barier.

Następnie zadaniem respondentów była ocena stopnia, w jakim siedem wyszczególnionych kategorii barier utrudnia realizację procesów zarządzania wiedzą. Respondenci oceniali w skali od 1 – bardzo małe utrudnienie, do 5 – bardzo duże utrudnienie, każdą z kategorii, która dotyczy ich przedsiębiorstwa (rys. 1).

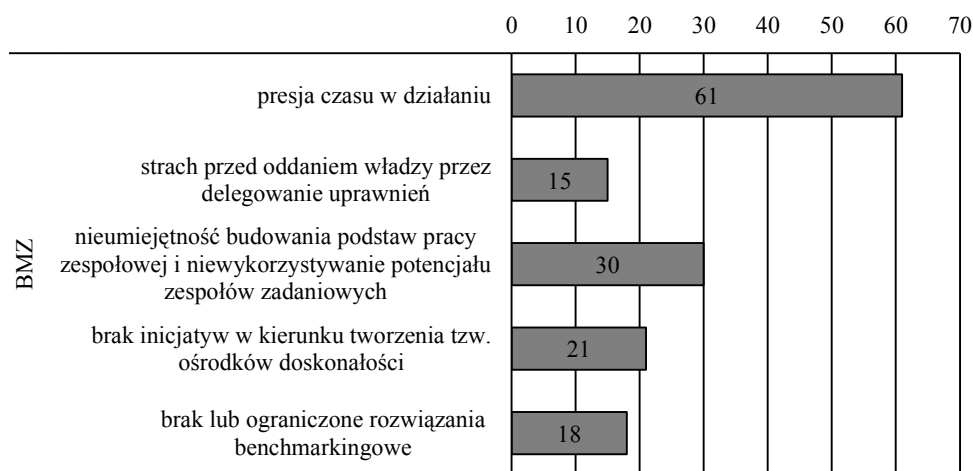


Rys. 1. Rozkład odpowiedzi dotyczących występowania kategorii barier w zarządzaniu wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pytani byli zdania, że spośród wyszczególnionych kategorii najrzadziej występują bariery technologiczne i bariery w ludziach, lecz i tak 74% respondentów deklarowało, że się z nimi styka w swojej firmie. Wyniki badań wskazują, że naj-

częściej realizację procesów zarządzania wiedzą utrudniają bariery związane z metodami zarządzania, tylko 14% ankietowanych stwierdziło, że ta kategoria barier nie dotyczy ich firmy. Jednocześnie to właśnie te bariery, według badanych, okazały się największym utrudnieniem w realizacji procesów zarządzania wiedzą: 17% pytanych stwierdziło, że tego typu bariery stanowią bardzo duże utrudnienie, a 28% uznało, że duże. Zdaniem ankietowanych w grupie barier związanych z metodami zarządzania najczęściej spotykaną barierą jest presja czasu w działaniu (rys. 2) – ten rodzaj utrudnienia dostrzegło aż 61 osób z 86, które wskazały na występowanie tej kategorii barier w przedsiębiorstwie. Były to głównie osoby reprezentujące branże związane z: produkcją podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (15), z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalnością powiązaną (14), a także z jednostek prowadzących badania naukowe i prace rozwojowe (12).



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi dotyczących występowania konkretnych barier w ramach kategorii barier związanych z metodami zarządzania (BMZ)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dokonując analizy zależności pomiędzy oceną stopnia utrudnienia poszczególnych kategorii barier a oceną realizacji poszczególnych subprocesów zarządzania wiedzą (tab. 3), można zauważyć, że niektóre z nich są istotne statystycznie ($p < 0,05$) i korelują dodatnio, co oznacza, że im wyższa jest subiektywna ocena stopnia utrudnienia danej kategorii barier, tym wyższa jest subiektywna ocena realizacji skorelowanego z nią subprocesu.

Istotnie statystycznie korelują bariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z pozyskiwaniem wiedzy ($R = 0,51$), przekazywaniem jej na zewnątrz ($R = 0,51$),

Tabela 3. Korelacje rang Spearmana między oceną stopnia utrudnienia poszczególnych kategorii barier a oceną realizacji poszczególnych subprocesów zarządzania wiedzą^{a)}

Bariery w zarządzaniu wiedzą	Subprocesy zarządzania wiedzą ^{b)}						
	LW	PW	TW	DZW	WW	ZW	PWZ
BL	-0,06	0,21	-0,08	0,11	0,06	0,06	0,11
BZ	0,19	0,25	-0,04	0,04	0,23	0,15	0,41
BS	0,10	0,11	-0,04	-0,07	0,03	0,10	0,11
BK	-0,02	0,09	-0,20	-0,06	-0,26	0,03	0,19
BMZ	0,18	0,16	0,08	-0,17	0,04	-0,08	0,11
BT	0,31	0,29	0,17	-0,13	0,14	0,36	0,23
BZZL	0,34	0,51	0,25	-0,05	0,40	0,27	0,51

^{a)} Uwzględniono tylko firmy, które realizują procesy zarządzania wiedzą, i te, które zidentyfikowały bariery; ^{b)} Subprocesy zarządzania wiedzą respondenci oceniali w skali od 1 – proces bardzo źle realizowany, do 5 – proces bardzo dobrze realizowany.

* pogrubiono zależności istotne statystycznie.

Uwaga: $R \geq 0,34$ jest istotne przy $\min p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

wykorzystywaniem wiedzy ($R = 0,40$) oraz jej lokalizowaniem ($R = 0,34$). Ponadto istotne statystycznie zależności odnotowano pomiędzy barierami zespołowymi a przekazywaniem wiedzy na zewnątrz oraz barierami technologicznymi a zachowywaniem wiedzy.

4. Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie wiedzą, podobnie jak inne procesy zarządzania, obarczone jest występowaniem wielu barier utrudniających jego realizację; dotyczy to również badanych firm *high-tech*. Przeprowadzone badania potwierdzają, że stopień, w jakim poszczególne bariery utrudniają zarządzanie wiedzą, jest różny. Niemniej jednak nie można pozostać obojętnym w stosunku do żadnej z nich. Badane firmy nie pozostają bierne i starają się pokonywać występujące bariery w różny sposób. Najbardziej popularne okazały się inicjatywy, takie jak: kierowanie pracowników na specjalistyczne szkolenia podnoszące kwalifikacje i umiejętności w danej dziedzinie, np. finanse, IT, logistyka, HR (60%), umożliwianie pracownikom zgłaszania pomysłów poprzez bezpośrednie kontakty z kierownictwem (52%) oraz stosowanie metod i narzędzi motywowania (51%). Prawie połowa badanych (47%) uznała, że pokonuje bariery zarządzania wiedzą przez organizowanie spotkań integracyjnych mających na celu poprawę współpracy. Z kolei mniej popularne okazały się sposoby, takie jak: kierowanie pracowników na szkolenia z zakresu komunikacji i zarządzania wiedzą, korzystanie z instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą czy uświadamianie pracownikom korzyści wynikających z realizacji zarządzania wiedzą.

Literatura

- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A., 2014, *Rozwój przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa.
- Mousavizadeh M., Harden G., Ryan S., Windsor J., 2015, *Knowledge management and the creation of business value*, Journal of Computer Information Systems, vol. 55, no. 4.
- Oliva F.L., 2014, *Knowledge management barriers, practices and maturity model*, Journal of Knowledge Management, vol. 18, no. 6, s. 1053-1074.
- Pomykański A., Pomykański P., 2013, *Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego*, [w:] *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, red. B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 310, s. 432-440.
- 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.
- Szafrąński M., 2015, *Praktyki zawodowe – narzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach*, Przegląd Organizacji, nr 1.
- Tabaszewska E., 2012, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Ujwary-Gil A., 2012, *Identyfikowanie i klasyfikowanie barier zarządzania wiedzą*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 115.
- Vashisth R., Kumar R., Chandra A., 2010, *Barriers and facilitators of knowledge management: Evidence from selected Indian universities*, The IUP Journal of Knowledge Management, vol. VIII, no. 4.