

IDENTYFIKOWANIE I KLASYFIKOWANIE BARIER ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Anna Ujwary-Gil

Wyższa Szkoła Biznesu-National Louis University w Nowym Sączu

1. Wprowadzenie

Wiedza i jej wykorzystanie od zawsze stanowiło źródło przewagi konkurencyjnej na poziomie jednostki, społeczeństwa, przedsiębiorstw czy gospodarki. Pozyskiwanie wiedzy we wczesnych etapach rozwoju ludzkości odbywało się w oparciu o metodę prób i błędów i miało nierzadko charakter przypadkowy (wynikało z nabytego doświadczenia, co dziś pewnie nazwalibyśmy dysponowaniem wiedzą ukrytą¹). Ewolucja gospodarek i społeczeństwa² pokazuje jak zmieniały się warunki uczenia, jakie wynalazki rewolucjonowały życie człowieka (vide: „pięć fal” Schumpetera³) oraz jak rosło znaczenie wiedzy w przechodzeniu przez poszczególne etapy rozwoju gospodarki rolniczej, industrialnej czy gospodarki wiedzy i innowacji. Współcześnie świadomość istnienia zasobów niematerialnych opartych na wiedzy i ich oddziaływania na przedsiębiorstwo czy gospodarkę jest zdecydowanie wyższa, niż miało to miejsce w poprzednich stuleciach. Wiedza stała się kluczowym i ekonomicznym zasobem, trudnym do zarządzania. Jest to zasób nieuchwytny, zmienny i zarazem niewyczerpywalny, szybko się dezaktualizuje, a proces uczenia się, czy gromadzenia wiedzy jest długotrwały. Kumulacyjny charakter wiedzy powoduje, że wartość wiedzy rośnie wraz z ilością i częstotliwością jej wykorzystania, nie ma tu zastosowania prawo malejących przychodów. Jest to też zasób, który trudno zmierzyć i zlokalizować w przedsiębiorstwie.

¹ Z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiedzą kluczową rolę odgrywa podział wiedzy na tzw. wiedzę jawną (explicite) oraz ukrytą (tacit). Wiedza jawna ma charakter sformalizowany, usystematyzowany i skodyfikowany. Natomiast wiedza ukryta jest znacznie trudniejsza do sprecyzowania i wyrażenia. Przekazywana jest głównie werbalnie i gromadzi się wraz ze wzrostem doświadczenia i intuicji (np. w ramach coachingu lub mentoringu, sesji peer assist czyli wsparcia tematycznego grupy projektowej). Zob.: M. Polanyi, *The tacit dimension*, Routledge&Kegan Paul, London 1966 oraz I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

² Zob. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books, 1973.

³ A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001, s. 14.

Z tak rozumianym charakterem wiedzy związanych jest szereg barier determinujących proces zarządzania tym zasobem⁴ zarówno na epistemologicznym jak i ontologicznym poziomie prowadzonych analiz. Wielu badaczy prezentuje różne punkty widzenia, jeśli chodzi o skuteczność, bądź przyczyny niepowodzenia projektów czy inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą⁵. Jedno jest pewne, owych przyczyn należy upatrywać w potencjalnych ograniczeniach (barierach) oraz źródłach ich powstawania. Świadomość ich istnienia daje przedsiębiorstwu i osobom w nim zatrudnionych możliwości metodycznego działania i ograniczenia ich negatywnego wpływu w przyszłości. Celem niniejszych rozważań jest przedstawienie różnych ujęć klasyfikowania barier zarządzania wiedzą, ze szczególnym wskazaniem procesu identyfikowania barier z wykorzystaniem morfologii pola problemowego oraz metody delfickiej. Oba podejścia mogą zaowocować rozpoznaniem zbioru barier, adekwatnych do warunków funkcjonowania danej organizacji z uwzględnieniem analizy wpływu otoczenia zewnętrznego.

2. Diagnoza barier zarządzania wiedzą – przegląd badań i próba systematyzacji

Jedno z najbardziej wyeksponowanych w literaturze przedmiotu badań z zakresu identyfikacji potencjalnych barier w dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwie dotyczy ich podziału na trzy poziomy analizy: indywidualny (pojedynczego pracownika), organizacyjny oraz technologiczny (tab.1):

Tabela 1. Trzy poziomy barier dzielenia się wiedzą

Indywidualny	Organizacyjny	Technologiczny
<ul style="list-style-type: none"> • Brak czasu na dzielenie się wiedzą • Strach przed zagrożeniem utraty pracy • Niska świadomość wartości i korzyści posiadania wiedzy przez innych • Dominacja wiedzy jawnej w procesie dzielenia się tą wiedzą, zamiast wiedzy ukrytej • Nadużywanie hierarchii, 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak powiązania strategii zarządzania wiedzą z celami przedsiębiorstwa • Brak komunikowania ze strony kierownictwa korzyści i wartości w dzieleniu się wiedzą • Brak formalnej i nieformalnej przestrzeni do dzielenia się wiedzą • Brak przejrzystego systemu wynagradzania i motywowania do dzielenia się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak integracji między systemem IT a procesami wykonywania zadań • Brak wsparcia technicznego (wewnętrznego i zewnętrznego) • Nierealistyczne oczekiwania dotyczące wykorzystywania i znajomości danej technologii przez pracowników • Brak kompatybilności między zróżnicowanymi systemami IT a procesami

⁴ Proces zarządzania wiedzą należy rozumieć jako systematyczne i metodyczne podejście do pozyskiwania, rozwijania, kodyfikowania, dzielenia i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie (inne etapy tego procesu wymieniono w dalszej części artykułu, *vide: rys. 1*).

⁵ *Zob. T. Davenport, G.J. Probst, Knowledge management case book: Best practices*, second edition, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Son 2002; C.E. Lucier, J.D. Torsilieri, *Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning*, "Strategy & Business, Vol. 9, No. 4, pp. 14-28.

<p>pozycji i formalnej władzy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obawa przed popełnieniem błędów i nieuczenie się na błędach • Różnice w poziomie doświadczeń • Brak kontaktu z nadawcą i odbiorcą wiedzy • Słaba komunikacja pisemna i ustna oraz zdolności interpersonalne • Różnice wiekowe, płci, w poziomie wykształcenia • Brak więzi społecznych • Wymuszone posiadanie własności intelektualnej w obawie przed negatywną oceną ze strony kierownictwa i kolegów • Brak zaufania do innych • Brak zaufania do wiedzy pochodzącej z niewiadomego i niesprawdzonego źródła • Różnice w kulturze narodowej i pochodzenia etnicznego oraz wartości i przekonań z tym związanych 	<ul style="list-style-type: none"> • Niesprzyjająca kultura organizacyjna • Retencja wiedzy i doświadczeń wykwalifikowanej kadry nie jest priorytetem • Brak infrastruktury wspierającej dzielenie się najlepszymi praktykami • Niedobór zasobów • Zewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi (syndrom "nie wynaleziono tutaj") • Komunikacja i przepływ wiedzy wymuszony hierarchią (z góry na dół) • Fizyczne środowisko pracy • Wewnętrzna konkurencja między jednostkami biznesowymi, funkcjonalnymi • Zhierarchizowana struktura organizacyjna • Wielkość organizacji utrudnia kontakt i dzielenie się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> • Niepowiązanie potrzeb indywidualnego użytkownika z systemem IT i procesami ogranicza dzielenie się praktykami • Odrzucenie korzystania z systemów IT z powodu nieznamości tegoż systemu • Brak szkoleń w tym zakresie • Brak komunikacji i zademonstrowania korzyści z użytkownika nowych systemów
--	---	---

Źródło: opracowano na podstawie A. Riege, *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, "Journal of Knowledge Management", 2005, Vol. 9, No. 3, s. 23-29.

Bariery te zostały szczegółowo omówione przez A. Riege'a i stanowiły one wielokrotnie podstawę do dalszych badań wykorzystywanych przez różnych badaczy⁶ tego tematu. Inne klasyfikacje, dzielą poszczególne bariery zarządzania wiedzą na (tab.2):

⁶ Według scholar.google.com oraz Publish or Perish liczba cytacji tego artykułu wynosi 206 (data odczytu: 6.01.2011), zob. m.in.: M. Gagné, *A model of knowledge-sharing motivation*, "Human Resource Management" 2009, 48, pp. 571–589; K. Collin, S. Paloniemi, A. Virtanen, A. Eteläpelto, *Constraints and Challenges on Learning and Construction of Identities at Work*, "Vocations and Learning", Springer Science 2008, Vol. 1, No.3, pp. 191-210.

Tabela 2. Rodzaje barier zarządzania wiedzą

Autor	J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun
Rodzaje barier	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostka-zespół: różnice osobowościowe, umiejętności komunikowania i perswazji, alienacja jednostki w zespole, indywidualne wartości sprzeczne z wartościami zespołu (zaufanie, szczerłość, uczciwość), rozbieżność celów, obawa utraty własności, kontroli i konkurencyjności wiedzy jednostki w zespole, brak otwartości na pomysły i niesprzyjające dla uczenia się otoczenie, obawa, że wiedza może okazać się nieadekwatna. • Zespół-jednostka: pozyskanie akceptacji przez zespół, poziom zaufania zespołu dla jednostki, otwartość zespołu na zgłaszane propozycje, czy jednostka ma umiejętności uczenia się, inne aspiracje zespołu niż transfer wiedzy, brak efektywnej komunikacji. • Zespół-organizacja: kultura organizacyjna niewspierająca uczenie się, maksymalizacja korzyści dla zespołu, a nie dla organizacji, niezgodność z organizacyjnymi założeniami i przekonaniem, obawa przed nieotrzymaniem nagród, uznania, ale też krytyką i karą, obawa czy inne zespoły dzielą się otwarcie wiedzą (konkurencja). • Organizacja-zespół: system wartości zespołu (czy organizacja może ufać zespołowi), akceptacja zespołu przez organizację, maksymalizacja korzyści dla organizacji, a nie dla zespołu, umiejętności uczenia się przez zespół, wiedza zespołu jako zagrożenie, niezrozumienie i błędna interpretacja informacji i wiedzy przez zespół, brak korzyści dla transferu wiedzy w organizacji. • Organizacja-organizacja: obawa przed utratą przewagi konkurencyjnej, niski wzajemny poziom zaufania i zrozumienia, sprzeczne kultury i wartości, brak wspólnych celów, negatywne doświadczenia z przeszłości rzutujące na proces transferu wiedzy, konflikt osobowości na poziomie zarządczym, zarząd blokuje możliwość transferu wiedzy i uczenia się międzyorganizacyjnego (formalne wytyczne), brak otwartości na pomysły, brak elastyczności w podejściu do zmian.
Autor	Ch. BenMoussa
Rodzaje barier	<p style="text-align: center;">Organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planowanie: brak celów zarządzania wiedzą, brak angażowania końcowych użytkowników, archiwizowanie wszystkiego • Wspieranie: podejście do zarządzania wiedzą oparte na IT, nierealistyczne oczekiwania dot. technologii zarządzania wiedzą • Motywowanie: brak przywództwa, niepowodzenie w komunikowaniu celów zarządzania wiedzą, trudności w zmianie kultury <p style="text-align: center;">Personalne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak korzyści z zarządzania wiedzą • Brak zachęt do dzielenia się wiedzą • Brak czasu, aby angażować się w zarządzanie wiedzą
Autor	M. Singh, R. Kant
Rodzaje barier	<ul style="list-style-type: none"> • Brak zaangażowania ze strony zarządu • Brak technologicznej infrastruktury • Brak metodologii zarządzania wiedzą • Brak struktury organizacyjnej sprzyjającej komunikowaniu i dzieleniu się wiedzą • Brak kultury organizacyjnej • Brak systemu motywacji i nagród • Odchodzenie pracowników na emeryturę • Brak własności poszczególnych problemów (osoby odpowiedzialnej) • Odpływ pracowników
Autor	R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra
Rodzaje barier	<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskiwanie wiedzy: brak przyjaznego użytkownikom systemu IT, wysokie koszty, ograniczenia finansowe, przeciążenie informacyjne • Tworzenie wiedzy: brak oficjalnego wsparcia ze strony państwa (finansowanie badań), przeciążenie pracą administracyjną, społeczeństwo nieceniące badaczy • Dyfuzja wiedzy: brak zaangażowania ze strony przełożonych, brak kultury naukowej, nieefektywne narzędzia wykorzystywane do dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowano na podstawie J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun, *An investigation of barriers of knowledge transfer*, "Journal of Knowledge Management" 2005, Vol. 9, No. 2, pp. 75-90; Ch. BenMoussa, *Barriers to knowledge management: A theoretical Framework and review of industrial cases*, "World Academy of Science, Engineering and Technology" 2009, 54, pp. 906-917; M. Singh, R. Kant, *Knowledge management*

barriers: An interpretive structural modeling approach, "International Journal of Management Science and Engineering Management", 2008, Vol. 3, No. 2, pp. 141-150; R. Vashisth, R. Kumar, A. Chandra, *Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian universities*, "The IUP Journal of Knowledge management" 2010, Vol. VIII, No. 4, pp.7-24.

Analizując poszczególne bariery na uwagę zasługuje ujęcie J.L. Scott'a i P. Yih-Tong Sun'a. Tak określonym barierom autorzy przyporządkowali źródła barier, tj: imperatywy indywidualne, organizacyjne (polityczne) i międzyorganizacyjne, które można scharakteryzować jako samopostrzeganie się jednostki i kadry menedżerskiej w kontekście organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym we współpracy z partnerem strategicznym (np. w ramach aliansu); klimat, atmosfera na poziomie zespołu, w organizacji i kontaktach międzyorganizacyjnych; relacje (interakcje) w zespole, organizacji i między organizacjami; kompetencje; struktura zespołu ze względu na wielkość, czas, zaangażowanie, które wpływają na efektywność pracy zespołu, struktura i systemy organizacyjne, wpływające na procesy uczenia się oraz międzyorganizacyjne wspierające dzielenie się wiedzą i informacjami; ostatnim ze źródeł barier są normy zespołu, w których jednostka, bez obaw o wykluczenie, prezentuje swoje oceny, nawet jeśli nie są one zgodne ze stanowiskiem zespołu.

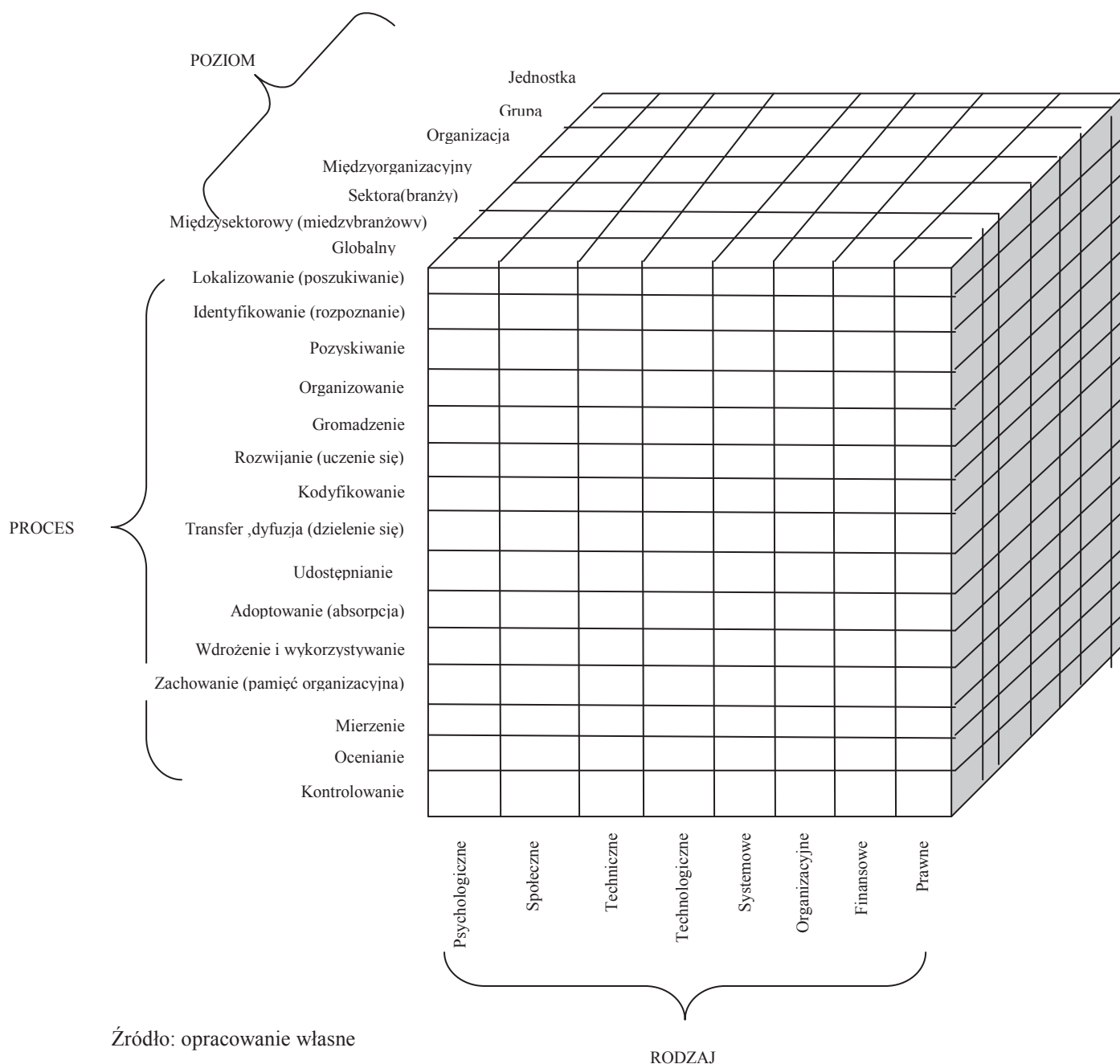
Liczebność barier zarządzania wiedzą narzuca potrzebę ich klasyfikowania i uporządkowania ze względu na różnorodne kryteria, w ramach których można dokonać ich uszczegółowienia (rys. 1). Zastosowano tu podejście kombinatoryjne, z wykorzystaniem koncepcji analizy morfologicznej F. Zwicky'ego⁷. Głównymi wymiarami stały się: poziom wiedzy, rodzaje barier oraz proces wiedzy. Wiedza może być rozpatrywana na różnym poziomie, stąd atrybutami tego wymiaru mogą być jednostka (jako główny „nośnik” i źródło wiedzy ukrytej) oraz zespół, organizacja i związki międzyorganizacyjne, szerzej na poziomie makro wymieniono sektor (branżę), poziom międzysektorowy (międzybranżowy) na globalnym kończąc. Atrybutami rodzajów barier są bariery psychologiczne (wymiar indywidualny), społeczne (wymiar grupowy), techniczno-technologiczne, systemowe, organizacyjne, finansowe (wynikające z niedoborów zasobów) i prawne (związane z ochroną własności intelektualnej i wytworzonego know-how). Proces wiedzy w tym ujęciu ma charakter bardzo szczegółowy, wzięto pod uwagę możliwie wszystkie etapy procesowego ujęcia wiedzy tj.,

⁷ Zob. F. Zwicky, *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Analysis*, New York: MacMillan 1969. Warto również zobaczyć model intelektu Guilforda, który również powstał w oparciu o morfologię: J.P. Guilford, *Personality*, Mc Grow-Hill Comp, New York 1959.

lokalizowanie, pozyskiwanie, organizowanie, gromadzenie, rozwijanie, kodyfikowanie, transfer, udostępnianie, adaptowanie, wdrożenie i wykorzystanie, zachowanie, mierzenie, ocenianie oraz kontrolowanie. Na szczególną uwagę zasługuje proces pomiaru i oceny wiedzy, co daje możliwość przeprowadzenia kolejnego z etapów zarządzania wiedzą, jakim jest kontrolowanie wiedzy. Bez pomiaru wiedzy⁸ nie jest możliwe pokazanie dynamiki zmian zachodzących na poziomie badanych zmiennych w danym okresie analizy.

⁸ Pomiar wiedzy można m.in. rozpatrywać w kontekście wypracowanych metod i narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego. Na dziś, tj. styczeń 2012 skatalogowano na świecie ok. 49 metod pomiaru kapitału intelektualnego (wg. www.sveiby.com) oraz dodatkowo warty uwagi model InCaS (Bilans Wartości Niematerialnych). Szczegółowy pomiar wiedzy można natomiast dokonać w oparciu o audyt wiedzy w przedsiębiorstwie. Zob. A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH&Beck, Warszawa 2009 oraz A. Ujwary-Gil, *Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] A.Ujwary-Gil, A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010 (tom 9), s. 69-82.

Rysunek 1. Model rozpoznania barier zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne

W oparciu o tak skonstruowany trójwymiarowy model wykonujemy tak zwaną morfologię pola problemowego, która polega na kombinowaniu poszczególnych atrybutów określonych wymiarów (poziom, proces, rodzaj). W tym celu systematycznie zestawiamy każdy atrybut z każdym otrzymując **840 kombinacji** możliwych barier, które nie tylko należy wytworzyć (zidentyfikować), ale również ocenić i empirycznie zweryfikować⁹. Przykładowe iloczyny morfologiczne mogą wyglądać następująco:

⁹ Ze względu na dużą liczbę iloczynów morfologicznych, tj. 840 nie będą one rozpisywane w tym badaniu, ani szczegółowo analizowane.

$a_1 b_1 c_1$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z lokalizowaniem wiedzy

$a_1 b_1 c_2$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z procesem identyfikowania wiedzy

$a_1 b_1 c_3$ – bariera psychologiczna na poziomie jednostki związana z procesem pozyskiwania wiedzy

.....

$a_3 b_1 c_6$ – bariera techniczna na poziomie organizacji związana z procesem uczenia się i rozwijania wiedzy

.....

$a_3 b_2 c_3$ – bariera społeczna na poziomie organizacji związana z procesem pozyskiwania wiedzy

.....

$a_7 b_8 c_{13}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem pomiaru wiedzy

$a_7 b_8 c_{14}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem oceny wiedzy

$a_7 b_8 c_{15}$ – bariera prawna na poziomie globalnym związana z procesem kontroli wiedzy

Tak sformułowany ogólny profil poszczególnych wymiarów i atrybutów może tworzyć zindywidualizowany model barier zarządzania wiedzą dla dowolnej organizacji. Trudno sobie wyobrazić, aby dwie zupełnie różne organizacje miały taką samą barierę psychologiczną na poziomie jednostki związaną z procesem lokalizowania wiedzy. To może być bariera wynikająca z obawy pracownika przed zapytaniem, gdzie ma on szukać wiedzy i informacji lub zróżnicowany przedział wiekowy wśród pracowników, wpływający na umiejętność stosowania współczesnych narzędzi pomocnych w lokalizowaniu wiedzy (np. Internet i inne). Inne bariery z ostatnich wytworzonych iloczynów morfologicznych: $a_7 b_8 c_{13}$, $a_7 b_8 c_{14}$ oraz $a_7 b_8 c_{15}$ to odpowiadające im globalne bariery prawne związane z procesem pomiaru, oceny i kontroli wiedzy. Bariery te mają charakter systemowy i do dziś nie udało się wypracować jednolitego (globalnego) stanowiska w zakresie pomiaru, oceny i kontroli wiedzy oraz jej prawnej ochrony.

Warto zauważyć, iż wymienione bariery zarówno w tab. 1 i 2 można odpowiednio przyporządkować do wymienionych na rys. 1 kryteriów. Ponadto dokonać identyfikacji wielu innych potencjalnych barier w zależności od poziomu wiedzy, rodzaju barier, szczególnie jednak w oparciu o procesowe ujęcie wiedzy. Podział wiedzy na jawną i ukrytą (immanentnie związaną z człowiekiem) ma charakter nadrzędny i obserwowany jest w każdym z trzech wymienionych obszarów analizy.

Innym podejściem badawczym, które można z powodzeniem wykorzystać do rozpoznania barier zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jest metoda delficka¹⁰, której celem jest wypracowanie pożądanego konsensu w tzw. iteracyjnym podejściu do diskutowanego problemu przez grupę wytypowanych ekspertów. Jedno z niewielu badań, z wykorzystaniem metody delfickiej do diagnozowania barier zarządzania wiedzą, zostało wykonane przez J.L. Scott'a oraz P. Yih-Tong Sun'a¹¹. Do sesji zaproszono w sumie 25 (17 ostatecznie wzięło udział) ekspertów z min. czteroletnim doświadczeniem, z siedmiu przedsiębiorstw, pełniących różne funkcje kierownicze w strukturze organizacyjnego podporządkowania. Badanie podzielono na trzy rundy. W pierwszej rundzie eksperci poproszeni zostali o wytypowanie barier transferu nietypowych informacji, jakich doświadczyli w procesie tzw. pętli podwójnego uczenia się w organizacji. Na tym etapie wytworzono w sumie 90 barier, które w kolejnej rundzie poddano rangowaniu (określeniu wpływu danej bariery na transfer informacji, zastosowano skalę Likerta). Jeśli w ponad 70% eksperci wymienili daną barierę w pierwszej 10-ce, następowała konwergencja myślenia. W trzeciej rundzie dokonano podobnej analizy, podczas której dyspersja w rangowaniu barier zmniejszała się. W dalszym badaniu wybrano grupę pięciu ekspertów, których poproszono o stworzenie listy możliwych źródeł pochodzenia barier (w drodze sesji burzomózgowej zdiagnozowano 14 takich źródeł). Efektem pracy grupowej w oparciu o metodę delficką stało się określenie różnych poziomów uczenia się w organizacji wespół ze źródłami pochodzenia barier (zob. tab. 2 i omówienie).

3. Podsumowanie

Na podstawie przeglądu niniejszych badań trudno o jednoznaczny konsensus w klasyfikowaniu barier zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Wydaje się, że główny podział kształtuje się w oparciu o wewnętrzny (kontrolowany), bądź zewnętrzny (ograniczony stopień kontroli) charakter tych barier i określeniu wpływu ich oddziaływania zarówno na przedsiębiorstwo, jak i pracowników. Autorka zaproponowała główny podział barier zarządzania wiedzą ze względu na poziom analizy wiedzy, rodzaj barier i proces wiedzy. Przedstawiony trójwymiarowy model rozpoznania barier zarządzania wiedzą, może stanowić dobry punkt wyjścia do analizowania barier z zaakcentowaniem procesowego ujęcia wiedzy. Warto wziąć pod uwagę całościowy proces

¹⁰ Szerzej w: C. Buckley, *Delphi: a methodology for preferences more than predictions*, „Library Management”, 1995, Vol. 16, No. 7, pp. 16-19.

¹¹ J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun, *An investigation of barriers*, op.cit, pp. 75-88.

zarządzania wiedzą, nie tylko transfer i dzielenie się wiedzą, ale również szereg innych etapów wymienionych na rys. 1. Oczywiście etapy procesu wiedzy mogą być mniej lub bardziej uszczegółowione, w zależności od potrzeb analizy. Ważnym elementem tych badań jest dokonanie empirycznej weryfikacji modelu rozpoznania barier na grupie wybranych przedsiębiorstw. W tym celu można zastosować wspomnianą metodę delficką, tworząc odpowiednią grupę ekspertów. Model ten można dodatkowo rozszerzyć o inne wymiary: przykładowo wielkość przedsiębiorstwa (małe, średnie versus duże organizacje), gdzie bariery niejednokrotnie różnie się kształtują¹².

4. Bibliografia

- Beijerse R.P., *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*, "Journal of Knowledge Management", Kempston 2000, Vol. 4, Iss. 2, pp. 162-179.
- Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books, 1973.
- BenMoussa Ch., *Barriers to knowledge management: A theoretical Framework and review of industrial cases*, „World Academy of Science, Engineering and Technology” 2009, 54, pp. 906-917.
- Buckley C., *Delphi: a methodology for preferences more than predictions*, „Library Management”, 1995, Vol. 16, No. 7, pp. 16-19.
- Davenport T., Probst G.J., *Knowledge management case book: Best practices*, second edition, Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Son 2002.
- Gagné M., *A model of knowledge-sharing motivation*, "Human Resource Management" 2009, 48, pp. 571–589.
- Collin K., Paloniemi S., Virtanen A., Eteläpelto A., *Constraints and Challenges on Learning and Construction of Identities at Work*, "Vocations and Learning", Springer Science 2008, Vol. 1, No.3, pp. 191-210.
- Guilford J.P., *Personality*, Mc Grow-Hill Comp, New York 1959.

¹² Stosunkowo niewiele jest badań, które empirycznie weryfikują bariery zarządzania wiedzą w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, zob.: A. Serenko, N. Bontis, T. Hardie, *Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link*, "Journal of Intellectual Capital" 2007, Vol. 8 Iss: 4, pp.610 – 627; R. McAdam, *SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, "Journal of Knowledge Management" 2001, Vol. 5, No. 3, pp.213-241 lub R.P. uit Beijerse, *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*, "Journal of Knowledge Management", Kempston 2000, Vol. 4, Iss. 2, pp. 162-179.

- Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Wydawnictwo Komitetu Badań Naukowych, Warszawa 2001, s. 14.
- Lucier C.E., Torsilieri J.D., *Why knowledge programs fail: A CEO's guide to managing learning*, "Strategy & Business, Vol. 9, No. 4, pp. 14-28.
- McAdam R., *SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, "Journal of Knowledge Management" 2001, Vol. 5, No. 3, pp.213-241
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Polanyi M., *The tacit dimension*, Routledge&Kegan Paul, London 1966.
- Riege A., *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*, "Journal of Knowledge Management", 2005, Vol. 9, No. 3, s. 23-29.
- Scott J.L., Yih-Tong Sun P., *An investigation of barriers of knowledge transfer*, "Journal of Knowledge Management" 2005, Vol. 9, No. 2, pp. 75-90.
- Serenko A., Bontis N., Hardie T., *Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link*, "Journal of Intellectual Capital" 2007, Vol. 8 Iss: 4, pp.610 – 627.
- Singh M., Kant R., *Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach*, "International Journal of Management Science and Engineering Management", 2008, Vol. 3, No. 2, pp. 141-150.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, CH&Beck, Warszawa 2009.
- Ujwary-Gil A., *Wybrane elementy i obszary audytu wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] A.Ujwary-Gil, A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010 (tom 9), s. 69-82.
- Vashisth R., Kumar R., Chandra A., *Barriers and facilitators of knowledge management: evidence from selected Indian universities*, "The IUP Journal of Knowledge management" 2010, Vol. VIII, No. 4, pp.7-24.
- Zwicky F., *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Analysis*, New York: MacMillan 1969.