

# WPŁYW DYSFUNKCJI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ NA DZIAŁALNOŚĆ MIĘDZYNARODOWĄ FIRMY

*Waldemar Dzienisz<sup>1</sup>*

## **Streszczenie**

W artykule zostanie przedstawiony przypadek wpływu dysfunkcji zarządzania wiedzą na konkurencyjność polskiej firmy działającej na rynkach międzynarodowych. Opisane zostaną czynniki rozwoju oraz regresji organizacji wynikające ze sposobu jej zarządzania. Zostaną zdiagnozowane dysfunkcje zarządzania wiedzą oraz ich wpływ na udział w sprzedaży na wybranych rynkach zagranicznych omawianej firmy. W badaniu zostały wykorzystane metody mieszane – wywiady oraz analiza dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Patologia w organizacji wg W. Kieżuna określa się „względnie trwałą niesprawność”, która powoduje marnotrawstwo, w sensie ekonomicznym i (lub) moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji” (Kieżun, 2012: 16). Natomiast dysfunkcje zarządzania to zjawiska mające negatywny wpływ na określony system społeczny. Skutkiem długotrwałego oddziaływania dysfunkcji w organizacjach może być stan patologiczny. R. Stocki twierdzi, iż „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” (Stocki, 2005: 49).

**Słowa kluczowe:** patologia, dysfunkcje organizacji, zarządzanie wiedzą.

**Klasyfikacja JEL:** M12, M14, M19.

## **1. Wprowadzenie**

Problem występowania zjawiska dysfunkcji zarządzania wiedzą (ZW) w polskich przedsiębiorstwach nie został przedstawiony w sposób wyczerpujący w dotychczasowych badaniach. Autorzy powstałych do tej pory publikacji kierują swoje badania dotyczące ZW głównie w kierunku funkcjonowania modeli ZW w przedsiębiorstwach. E. Tabaszewska (2008) zwraca uwagę na istotne aspekty możliwości funkcjonowania modeli, jakim jest np. już sam etap implementacji danego modelu

---

<sup>1</sup> Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii / Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, e-mail: wdzienisz@zie.pg.gda.pl

ZW w organizacji. Brak świadomości przedsiębiorców i osób zarządzających firmami dotyczący ZW powoduje, iż w szczególności w polskich organizacjach zarządzanych przez Polaków nie dostrzega się istoty wartości wiedzy i kapitału intelektualnego, rzadko wycenia się wartości niematerialne. P. Senge (2012) opisuje takie zjawisko jako opór firm związany z niemierzalnymi lub trudno mierzalnymi aspektami takimi jak osobista wizja czy intuicja. Identyfikuje on również formę oporu jaką jest cynizm, który destrukcyjnie i trwale negatywnie wpływa na działania organizacji, grup czy choćby jednostek – w dyscyplinie zarządzania wiedzą oraz związanych z nią procesów. Dysfunkcje czy też bariery zarządzania wiedzą w polskich organizacjach wpisują się w obraz zagadnienia w literaturze światowej, natomiast specyfika polskiego społeczeństwa oraz relacji pracodawca–pracownik powoduje, iż warto przeanalizować polskie firmy pod kątem dysfunkcji ZW oraz ich wpływu na funkcjonowanie badanych jednostek.

Celem artykułu jest analiza studium przypadku pokazującego wpływ dysfunkcji – barier – zarządzania wiedzą w polskich firmach na ich międzynarodową działalność. W artykule opisano efekt przeprowadzonych badań zrealizowanych poprzez studia literaturowe oraz badania jakościowe: obserwacje uczestniczące, wywiady niestandardyzowane oraz analizę dokumentacji. Analiza wybranej polskiej firmy rodzinnej wykazuje wpływ zarządzania wiedzą na wewnętrzne funkcjonowanie organizacji oraz jej międzynarodową działalność handlową.

Problem badawczy, jaki podejmuje autor, to wpływ braku ZW w organizacjach, co powoduje utrudnienia w prowadzeniu międzynarodowej działalności polskich firm. Próbuje on odpowiedzieć na pytanie jak duży wpływ na skuteczne rozwiązywanie problemów związanych z funkcjonowaniem i konkurencyjnością firmy na rynkach międzynarodowych ma ZW? Autor podejmuje próbę zidentyfikowania wewnętrznych ograniczeń związanych z brakiem świadomego wdrożenia ZW w badanej firmie oraz rozpoznania dysfunkcji często opisywanych w publikacjach jako problemy czy bariery zarządzania wiedzą. W ramach przeprowadzonych badań autor kieruje się podejściem zaproponowanym przez K. Perechudę: „Niezbędne jest ujmowanie człowieka w procesach generowania wiedzy” (Perechuda, 2005: 196).

## **2. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym – istota, założenia**

Zarządzanie wiedzą (ZW) jest piątą i najmłodszą spośród dyscyplin nauk o zarządzaniu (Senge, 2012). Podwaliny pod powstanie tej dyscypliny położyli już starożytni filozofowie, natomiast właściwy nurt ZW w czasach nowożytnych został zapoczątkowany dopiero w II połowie XX wieku (Fazlagić, 2014: 17). P. Drucker w swoich publikacjach podkreślił wagę wiedzy m.in. poprzez stwierdzenie: „Rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym „czynnikiem produkcji” nie jest teraz ani kapitał, ani własność ziemiska, ani siła robocza. Jest



nim wiedza. Zamiast kapitalistów i proletariuszy klasami społeczeństwa prokapitalistycznego są wykwalifikowani pracownicy” (Drucker, 1999: 13). Znaczenie wiedzy podkreślane jest od wieków, ale dopiero systemowe podejście do zagadnienia nadało mu kierunek i zapoczątkowało przekształcenie nurtu w dyscyplinę naukową.

Nawiązując do typologii funkcji zarządzania, zdefiniowanej przez A. Koźmińskiego, D. Jemielniaka oraz D. Latusek-Jurczak, należy podkreślić, że jedną spośród funkcji, które pełni jest **zarządzanie informacją i wiedzą**. Autorzy definiują ją jako „świadome i zorganizowane pozyskiwanie (z zewnątrz i z wewnątrz), magazynowanie, odnajdywanie, przetwarzanie i użytkowanie informacji ważnych dla przetwarzania, funkcjonowania i realizacji bieżących zadań organizacji. Informacje muszą być analizowane, interpretowane i uogólniane. ... Wiedza pozwala organizacji prawidłowo funkcjonować w dłuższym okresie i przygotowywać się zawnazu do przyszłych zdarzeń” (Koźmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014: 24).

Zarówno Drucker, Tofler (1990), jak też Nonaka i Takeuchi są zgodni wobec tego „... że wiedza jest najbogatszym źródłem władzy i kluczem do jej zdobywania, że wiedza przestała być dopełnieniem władzy wspartej na pieniądzu i przemocy, a stała się jej rdzeniem.” (Nonaka, Takeuchi, 2000: 23). Filozofowie natomiast określali wiedzę jako „Uzasadnione i prawdziwe przekonanie” (Nonaka, Takeuchi, 2000: 40) posiada ona zatem charakter subiektywny, nieużywana dewaluje się, a dzielenie się nią zwiększa jej wartość. „Tworzenie wiedzy odbywa się na trzech poziomach: jednostkowym, grupowym, organizacyjnym” (Nonaka, Takeuchi, 2000: 15). Podejście takie jest tożsame z teorią zarządzania zmianą prezentowaną przez E. Camerona i M. Greena (2015). Sukces wielu firm oparty jest bowiem na wiedzy, która od chwili jej wytworzenia pozwala na ciągłe innowacje, których wynikiem może, a w zasadzie powinno być osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji.

W polskiej nauce nurt ZW zaczął kształtować się znacznie później w stosunku do nurtu światowego. Jedną z definicji wiedzy sformułowaną przez polskich naukowców określa wiedzę jako „... zorganizowany zasób informacji, który zapamiętujemy, zapisujemy i magazynujemy w celu wykorzystania do osiągania naszych celów osobistych lub w odniesieniu do organizacji – misji i celów organizacyjnych. Wiedza bywa niekiedy rozumiana wąsko jako wiedza naukowa lub techniczna” (Koźmiński, Jemielniak, Latusek-Jurczak, 2014: 202). Tego typu podejście jest w znacznym stopniu tożsame z nurtem światowym oraz nacechowane jest dużym podobieństwem do przyjętych wcześniej definicji pojęcia wiedzy.

Równie istotnym dla funkcjonowania organizacji jest zdefiniowanie czym jest kapitał intelektualny (KI), który L. Edvinsson definiuje jako „wiedzę, która może być zamieniona na wartość” (Edvinsson, Malone, 2001: 39). Definicja ta ma istotne znaczenie w kontekście sposobu tworzenia strategii organizacji oraz podejmowanych działań operacyjnych, dlatego też L. Edvinsson oraz M. Malone podkreślili, iż kapitał intelektualny stanowi „*wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna,*



*stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną*” (Edvinsson, Malone, 2001: 39–40). Na tej podstawie m.in. S. Kasiewicz, W. Rogowski oraz M. Kicińska przedstawiają – jako główną cechę kapitału intelektualnego – oparcie na wiedzy jako głównym filarze organizacji (2006: 71). Zgodnie z tym podejściem wartość kapitału intelektualnego organizacji jest zależna od sposobu oraz stopnia organizacji wiedzy. W takim układzie pracownicy są dysponentami wiedzy, natomiast pracodawcy stają się często jej beneficjentami, co następuje podczas wykonywania pracy przez tychże pracowników. Cały proces odbywa się natomiast zgodnie z wcześniej przyjętym sposobem i kierunkiem działań.

### 3. Problem badawczy

Wiedza stanowi podstawę funkcjonowania zarówno jednostek jak również całych organizacji takich jak np. przedsiębiorstwa, Współcześnie zmienia się natomiast podejście do klasycznej definicji przedsiębiorstwa (Perechuda, 2005: 218). W definicji, którą formułuje K. Perechuda pojawiają się bowiem problemy metodologiczne m.in. takie jak:

- „przedsiębiorstwa nie sprzedają produktów i usług, lecz wiedzę w nich zawartą,
- procesy informacyjne zyskują przewagę nad procesami realnymi.” (Perechuda, 2005: 7–8).

Natomiast dalej K. Perechuda określa wiedzę jako powiązanie danych i informacji, a w szczególności jako:

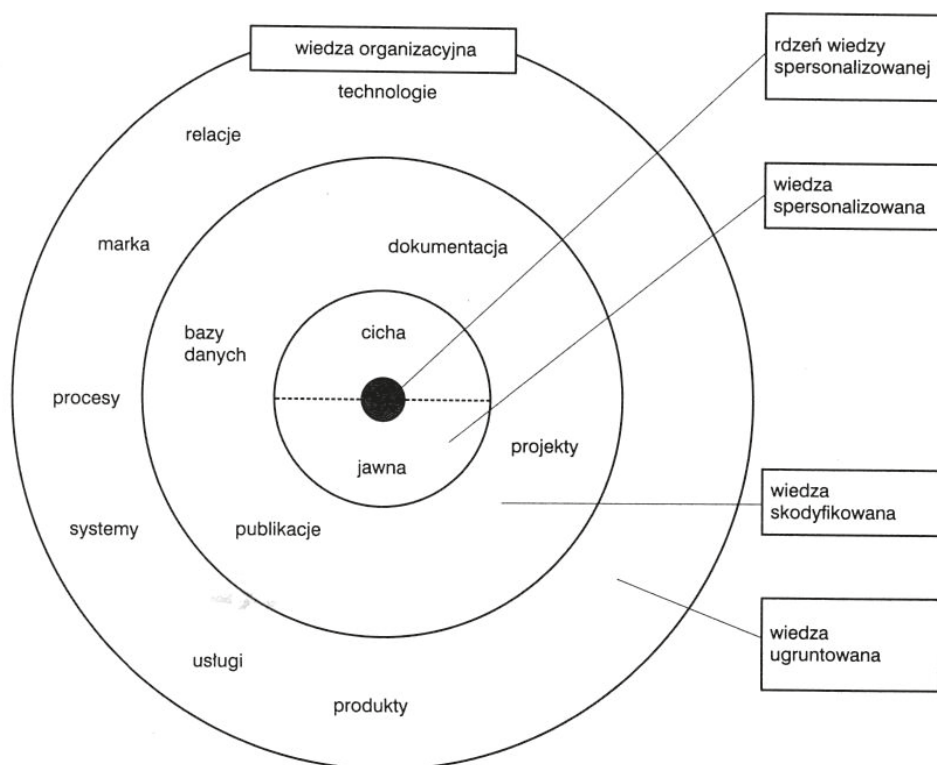
- powiązanie informacji z ich rozumieniem,
- efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogół wiadomości człowieka,
- odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzone przekonanie (Perechuda, 2005: 13).

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach staje się coraz większym problemem z punktu widzenia organizacji. Zjawiska takie jak napływ informacji – coraz częściej nieprawdziwych – czy swobodny przepływ pracowników, stają się impulsem ukierunkowującym działania przedsiębiorców w taki sposób, aby stanęły one wobec wyzwań związanych z zarządzaniem wiedzą: „Za Y. Maltroha: zarządzanie wiedzą składa się z procesów organizacyjnych dążących do zapewnienia synergii w związku danych możliwości technologii przetwarzania informacji z możliwościami innowacyjnymi pracowników” (Perechuda, 2015: 198). W konsekwencji zatem świadome wykorzystywanie kapitału wiedzy uzależnione jest od stworzenia oraz zaistnienia odpowiednich warunków pozwalających na osiągnięcie wspomnianej synergii, a „... kluczem do sukcesu będzie koncentracja wysiłków, zabiegów i troski na pozyskiwaniu i utrzymywaniu w przedsiębiorstwie ludzi o unikalnych kompetencjach, żywym umyśle, perfekcyjnych w działaniu, dążących do mistrzostwa za-



wodowego, zapewniających wzrost efektywności głównie poprzez innowacyjność, dzięki posiadanym zdolnościom przekształcenia istniejącej wiedzy w wiedzę nową, implementowaną w postaci technologii, wynalazków, produktów, metod i procedur” (Perechuda, 2005: 205). Autor niniejszego artykułu zgadza się z przedstawionym powyżej podejściem oraz podkreśleniem kluczowego znaczenia ludzi o unikalnych kompetencjach w kontekście ZW oraz KI.

Przyglądając się praktycznemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa istotne jest wyróżnienie wiedzy organizacyjnej jako najczęściej odzwierciedlanej w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Typy wiedzy organizacyjnej wyróżnia m.in. K. Perechuda:



**Rys. 1.** Typy wiedzy organizacyjnej

Źródło: Perechuda K. (red. nauk.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 16

W ramach wyróżnionych typów wiedzy organizacyjnej coraz istotniejszym zdaje się podjęcie kompleksowych działań, które w ramach funkcjonowania danej organizacji, mogłyby pogodzić wszystkie wyróżnione typy wiedzy z perspektywy organizacyjnej przedsiębiorstw. Efekty takiego kompleksowego podejścia do za-

rzządzania wiedzą w firmach widoczne są po długim czasie, natomiast w polskich przedsiębiorstwach zarządzanych przez Polaków bardzo często obserwuje się nie-  
 idące w parze podejście „pożądania szybkiego efektu”. Postawa taka – jak podkreśla J. Penc – związana być może również z brakiem odpowiednich kwalifikacji polskich menedżerów (Penc 2011: 170). B. Mierzejewska podkreśla wartość wiedzy na styku technologii, procesów oraz ludzi, wg. autorki oprócz ogólnych dysfunkcji „polskie firmy są klasycznym przykładem zjawiska nazywanego w nauce o zarządzaniu „lepkością” wiedzy. Informacje i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działami przedsiębiorstwa, a reszta organizacji nie ma pojęcia o tym, co wiedzą jej poszczególne komórki.” (Mierzejewska, 2004). J. Fazlagić określa dodatkowo tą barierę jako „chomikowanie wiedzy” (Fazlagić, 2014: 130–131).

W polskich przedsiębiorstwach niezwykle rzadko stosuje się np. wskaźnik ROCE (Return On Capital Employed), który pomaga określić wydajność i rentowność inwestycji angażujących kapitał danego przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny jest istotny w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, natomiast oszacowanie jego wartości nie jest priorytetem podejmowanych działań, jeżeli firma nie planuje wejścia na giełdę papierów wartościowych.

Nonaka i Takeuchi charakteryzują warunki sprzyjające organizacyjnemu tworzeniu wiedzy – wzbudzaniu tzw. spirali wiedzy. Autorzy opisują pięć warunków wzbudzania spirali wiedzy, które zestawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Warunki wzbudzania spirali wiedzy

Warunki	Istotne aspekty wzbudzania spirali wiedzy
Intencje	Istota strategii
Autonomia	Motywacja i oryginalne pomysły Określenie siebie i autokontrola
Niestabilność i twórczy chaos	Załamanie się starych nawyków Kwestionowanie i rewidowanie własnych postaw Chaos kontrolowany Autorefleksja Ważność horyzontu
Nadmiarowość	Lepiej wiedzieć za dużo niż za mało Zrozumienie swojego miejsca w organizacji Strategiczna rotacja personelu
Pożądana różnorodność	Dobrze jest się różnić „Żywe” organizacje

Źródło: opracowanie własne za Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: POLTEXT, Polska Fundacja Promocji Kadr, s. 99–110





Wyróżnione aspekty nie powinny być jednak wypaczone poprzez próbę ich „dostosowania” do realiów danej organizacji przez niedoświadczonych zarządców czy wdrożeniowców. Jedyne zachowanie wskazanej formy i ukierunkowanie na cel ZW spowoduje wzbudzenie spirali wiedzy.

W budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku bardzo istotnym czynnikiem jest wiedza i zarządzanie nią. J. Fazlagić wyróżnia kryteria, dzięki którym można tę przewagę uzyskać i utrzymać.

Firma uzyskuje przewagę na rynku wiedzy, ponieważ:

<p><b>wiedza jest wartościowa</b> – można dzięki niej zarabiać pieniądze</p>	<p><b>wiedza rzadko występuje</b> – nie każdy zawsze i wszędzie może ją posiadać</p>	<p><b>wiedza jest trudna do skopiowania</b> – nie jest łatwo imitować konkurenta</p>	<p><b>wiedza nie posiada substytutów</b> – trudno znaleźć inny czynnik, który zastąpi wiedzę</p>
--	--	--	--

**Rys. 2.** Kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy

Źródło: Fazlagić J.(2006), *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gniezno: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM, s. 37, za: Probst G., Buchel B, Raub S., *Knowledge as a Strategic Resource* [w:] *Knowing in Firms*, Sage, London 1998

Wiedza i strategia zarządzania nią powinny być wpisane w strategię zarządzania organizacją – szczególnie w początkowej fazie ich wdrażania w danej organizacji. Co więc za tym idzie korelacja zasobów niematerialnych z materialnymi winna być wpisana w strategię przedsiębiorstwa. R.S. Kaplan i D.P. Norton wyróżniają trzy składniki kapitału jakie powinny być ujęte w strategii, a są nimi: „kapitał ludzki, kapitał informacyjny, kapitał organizacyjny” (Kaplan, Norton, 2011: 230). Ci sami autorzy zwracają również uwagę na istotę mierzenia kapitału niematerialnego, w skład którego wchodzi kapitał intelektualny czy też zarządzanie wiedzą. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia osób zarządzających przedsiębiorstwami, gdyż wszelkie operacje na wartościach mierzalnych powodują zwrócenie uwagi na aspekty, które w ramach dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa lokowane były zazwyczaj w grupie „Inne” czy „Różne”. Wartości niematerialne są szczególnie ważne z punktu widzenia wewnętrznej perspektywy funkcjonowania organizacji oraz realizacji obranej strategii (Kaplan, Norton 2011: 229–349). „Przedsiębiorstwo do osiągnięcia swoich celów strategicznych i operacyjnych dysponować musi wiedzą strategiczną i wiedzą operacyjną. Wiedza strategiczna służy zarządzaniu strategicznemu, czyli zaprogramowaniu takich działań, które zapewnią powodzenie przedsiębiorstwa. Wiedza operacyjna jest niezbędna dla procesów podejmowania działań zapewniających możliwości osiągnięcia celów strategicznych.” (Kotarba 2001: 85 [za] Gościński J. (1971), *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa: PWN, s. 36). W celu wdrożenia jakiegokolwiek modelu zarządzania wiedzą w organizacji



należy spojrzeć na całość jej funkcjonowania i spróbować przedstawić kompleksową koncepcję zarządzania w danej firmie.

Chcąc zdefiniować istotę wpływu zarządzania wiedzą na działalność międzynarodową przedsiębiorstwa należałoby posłużyć się definicją zagadnienia przedstawioną przez R. Griffina, który charakteryzując przedsiębiorstwo międzynarodowe określa, że jest ono „zlokalizowane głównie w jednym kraju, natomiast znaczną część swoich zasobów lub dochodów (albo jednych i drugich) pozyskuje z innych krajów” (Griffin R., 1996: 143–144). A. Jarczewska-Romaniuk zdefiniowała natomiast przedsiębiorstwo międzynarodowe jako „... Przedsiębiorstwo międzynarodowe jest więc jednolitą strukturą ekonomiczno-technologiczną, ale jest też podmiotem działającym między państwami, co przejawia się tym, że centrum oraz jednostki zależne (filie i oddziały zagraniczne) podporządkowane są prawu różnych państw i ich zwierzchności suwerennej” (Jarczewska-Romaniuk A., 2004: 21).

V. Hutchinson i P. Quintas [2008] oraz K. Prystupa-Rządca [2013] w swoich badaniach wykazali istotę wiedzy jako kluczowego czynnika realizacji procesu produkcyjnego w sektorze MSP. Pomimo częstego braku zdefiniowania działań związanych z zarządzaniem wiedzą fakt ten nie ma kluczowego znaczenia w przypadku określenia efektywności realizacji zachodzących procesów. Wartość wiedzy we współczesnych organizacjach oraz potrzeba zarządzania nią są coraz powszechniejsze – powstaje zatem pytanie – dlaczego polscy przedsiębiorcy nie podejmują działań związanych z bardziej aktywnym podejściem do zarządzania wiedzą we własnych organizacjach? Czy bariery – trudności są pierwszym i głównym problemem wdrożenia, czy stanowią one raczej dysfunkcje powodowane przez nieudolne wdrożenia koncepcji? Czy dysfunkcje zarządzania wiedzą wpływają na patologie w organizacji? Jaki wpływ mają występujące dysfunkcje zarządzania na działalność organizacyjną i międzynarodową przedsiębiorstw?

W kontekście dotychczasowych rozważań autor niniejszego opracowania stawia więc poniższe tezy stanowiące jednocześnie problem badawczy:

- nie ma uniwersalnego modelu wdrożenia zarządzania wiedzą w organizacjach;
- dotychczasowe modele i podejścia są zbyt ogólnikowe dla specjalistów wdrażających innowacje czy zarządzających organizacjami;
- brakuje podejścia do zarządzania wiedzą zgodnego ze społeczno-historycznymi uwarunkowaniami polskiego społeczeństwa i polskich menedżerów;
- w strategiach polskich przedsiębiorstw pod względem własności kapitału, zarządzanych przez Polaków, brakuje aktywnego podejścia do wdrażania zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym;
- zarządzanie wiedzą oraz informacją funkcjonują jedynie jako popularne hasła wśród polskich przedsiębiorców;
- brakuje modelowego podejścia do zarządzania wiedzą uwzględniającego wielkość firmy oraz etapy jej rozwoju.





#### 4. Dysfunkcje zarządzania wiedzą

Organizacje od czasu powstania pierwszej z nich posiadają tzw. „portfel dysfunkcji”, który jest rozumiany – w liczbie mnogiej – „... jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny. Długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić system do stanu patologicznego (Przytuła 2016 za Stocki 2005). Dysfunkcje występują również jako antywartości zarządzania wiedzą czyli braku: współpracy, otwartości, zaufania, uczenia się na błędach, stałego uczenia się oraz łamania reguł i kształtowania nowego porządku (Mierzejewska, 2004).

G. Probst, S. Raub, K. Romhard jako trudności przedstawiają problemy związane już z formułowaniem celów ZW. Wyróżniają oni trudności takie jak: znalezienie wspólnego języka – kodyfikacja, deficyt narzędzi, brak możliwości pomiaru, ociążalność operacyjna, pozycja pracownika czy ograniczone możliwości kontroli (za Probst, Raub, Romhard 2004: 72–74).

R. Stocki z kolei określa, że: „patologią jest każda dysfunkcja w organizacji; taka, która nie pozwala na osiągnięcie realistycznych, wyznaczonych dla danej organizacji i zgodnej z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” (Stocki, 2005: 49). Proponuje on też, aby każdą patologię organizacyjną postrzegać jako dysfunkcję. „Z. Janowska definiuje dysfunkcje w organizacji jako zakłócenia i nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Są one głównie skutkiem zakłóceń wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa i relacji pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem (Lewicka, 2010: 171).

W kontekście zarządzania wiedzą o dysfunkcjach pisze również m.in. J. Penc (2011) wyróżniając ich kategorie oraz rodzaje. Również J. Fazlagić (2014) formułuje w swojej pracy dysfunkcje – określając je w pewnej części barierami. K. Perechuda natomiast trudności nazywa problematykami i wyróżnia trzy kategorie:

- „Problematyka kadrowa,
- Problematyka strukturalno-organizacyjna,
- Problematyka kształtowania właściwej kultury organizacyjnej” (Perechuda, 2005: 64).

Podobne spojrzenie prezentują J.B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein, którzy z kolei wyróżniają zbiór pożądanых praktyk jakimi są:

- dobór najlepszych ludzi,
- stymulacja rozwoju od samego początku relacji,
- stwarzanie pracownikom nowych wyzwań,
- obiektywna ocena współpracowników – swoich ludzi,
- rozwój umiejętności rozwiązywania problemów za pomocą wiedzy,
- pokonanie niechęci specjalistów do dzielenia się wiedzą,
- interdyscyplinarna wymiana informacji,
- potencjał intelektualny powinien być punktem odniesienia wobec podejmowanych działań. (Quinn, Anderson, Finkelstein, 2006: 209–226).



Natomiast wszelkie praktyki łamiące konwencję pożądaných zachowań noszą znamiona dysfunkcji, a czasem nawet patologii organizacji zarządzania wiedzą.

Bariery, które stanowią najczęstsze przeszkody w dzieleniu się wiedzą w polskich organizacjach wykazuje w swoich badaniach B. Mierzejewska. Wspomniane bariery, to w kolejności ważności m.in.:

- konkurencja między pracownikami,
- niedostateczna świadomość korzyści,
- konkurencja między działami organizacji,
- brak motywacji,
- nastawienie „wiedza to władza”,
- brak czasu,
- struktura organizacji,
- brak/niewydolność struktury organizacyjnej (za Mierzejewska, 2004).

W opinii autora niniejszego artykułu, pięć pierwszych barier ma najbardziej znaczący wpływ na wdrożenie czy utrzymanie ZW w organizacji. Pozostałe bariery często stanowią pochodną jednego lub kilku z pierwszych pięciu wymienionych czynników.

Z dysfunkcjami (lub też patologiami) zarządzania wiedzą spotykamy się w przypadku antytez wobec wzorcowych działań, które dążą do osiągnięcia zamierzonego obrazu zarządzania wiedzą w organizacji. Dla przykładu w przypadku niszczącego współzawodnictwa, zarówno między pracownikami, jak też poszczególnymi działami danej organizacji, które ma zdecydowanie negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji – patologiami będą działania przeciwne wobec wymienionych przez J. Pfeffera oraz R. Suttona wytycznych dążenia do ideału współpracy pracowników w kwestiach wiedzy (Pfeffer, Sutton, 2002: 184).

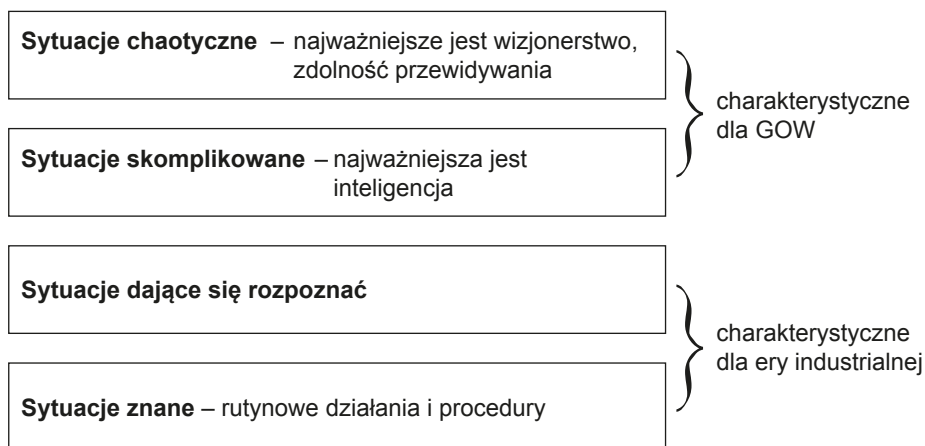
Wytyczne J. Pfeffera oraz R. Suttona kierowane są głównie do zarządzających i właścicieli przedsiębiorstw, gdyż na najwyższym szczeblu organizacyjnym można najskuteczniej wdrażać zmiany w niemal każdej firmie. Wskazanie takie pojawia się choćby w ostatniej cytowanej wytycznej, choć wydaje się, że najskuteczniejszą metodą wdrażania ZW nie jest zmuszanie, a skuteczna zachęta. Podejście takie nie jest najbardziej popularne w polskich organizacjach, niemniej jednak autor spotkał się również z takimi opiniami podczas przeprowadzanych badań.

A.J. Fazlagić wyróżnia z kolei rodzaje problemów, nazywając je sytuacjami z jakimi spotkać się można w organizacji uczącej się, czyli każdej współczesnej organizacji. We współczesnych czasach nie ma bowiem organizacji, która świadomie lub nieświadomie by się nie uczyła – poprzez planowany rozwój organizacji, czy też poprzez rozwój jednostek.

G. Gruszczyńska-Malec oraz M. Rutkowska przedstawiają opracowanie, w którym zestawiają typologię barier zarządzania wiedzą. Opracowana przez autorki typologia posłużyła jako źródło o bardzo dużym znaczeniu dla badania oraz ana-



lize jego wyników, które przeprowadził autor niniejszej pracy. Typologię tę przedstawia tabela 2.



**Rys. 3.** Rodzaje problemów w organizacjach uczących się

Źródło: Fazlagić J. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gniezno: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM, s. 79

**Tabela 2.** Typologia barier zarządzania wiedzą

Typy barier	Charakterystyka barier
Bariery osobiste (w ludziach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opór wobec zmian</li> <li>– Niechęć do stosowania rozwiązań powstałych gdzie indziej</li> <li>– Opór wobec dzielenia się wiedzą z innymi</li> <li>– Brak motywacji do uczenia się</li> <li>– Brak pewności siebie w rozwijaniu i proponowaniu nowej wiedzy</li> <li>– Brak motywacji do dzielenia się wiedzą</li> <li>– Nieumiejętność współdziałania i współpracy</li> </ul>
Bariery zespołowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wewnętrzna konkurencja (między oddziałami)</li> <li>– Brak wiedzy o pracy innych zespołów</li> <li>– Brak kodyfikacji wiedzy w trakcie i po realizacji projektu (zachowanie jej w głowie w formie cichej)</li> <li>– Niepodejmowanie prób uczenia się na błędach (brak dyskusji po realizacji projektu)</li> <li>– Podporządkowanie poglądom jednostki dominującej</li> <li>– Zamknięcie na dyskusję i dialog</li> <li>– Opór wobec eksperymentowania</li> <li>– Zachowania defensywne, poczucie zagrożenia, ukrywanie wiedzy</li> </ul>



cd. tab. 2

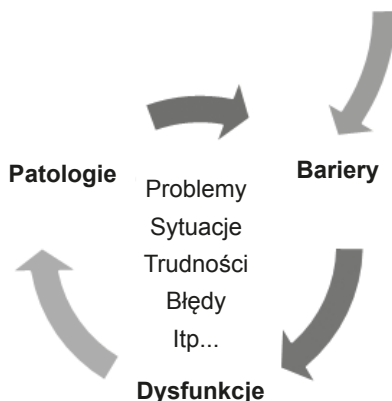
Bariery strukturalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak elastycznych rozwiązań organizacyjnych (zhierarchizowana, nieelastyczna struktura)</li> <li>– Tradycyjny model przedsiębiorstwa z centralnym ośrodkiem władzy</li> <li>– Brak rotacji na stanowiskach</li> <li>– Zatrzymywanie najlepszych pracowników w dywizjach i oddziałach</li> </ul>
Bariery kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kultura niepromująca otwartości</li> <li>– Kultura niepromująca zaufania</li> <li>– Kultura promująca jedynie wyniki jednostki i jej wiedzę zamiast współdziałania</li> <li>– Kultura niezorientowana na promowanie twórczości i uczenie się pracowników</li> <li>– Niepromowanie komunikacji sprzyjającej wymianie wiedzy</li> <li>– Kultura władzy i związana z nią walka o wpływy</li> <li>– Presje, aby pozostawać w zgodzie z dawnymi decyzjami</li> </ul>
Bariery związane z metodami zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Presja czasu w działaniu</li> <li>– Strach przed delegowaniem władzy przez delegowanie uprawnień</li> <li>– Nieumiejętność kształtowania atmosfery swobodnej wymiany pomysłów</li> <li>– Nieumiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty</li> <li>– Nieumiejętność budowania podstaw pracy zespołowej i niewykorzystywanie potencjału zespołów zadaniowych</li> <li>– Brak inicjatywy w kierunku tworzenia tzw. ośrodków doskonałości, czyli zespołów złożonych z wysoko wyspecjalizowanych pracowników (specjalistów), z których wiedzy i doświadczeń mogą korzystać różne komórki przedsiębiorstwa</li> <li>– Niestosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. <i>benchmarking</i>) do zapożyczenia wiedzy od innych</li> </ul>
Bariery technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zbyt uboga infrastruktura IT</li> <li>– Brak kwalifikacji pracowników do wykorzystania nowoczesnych narzędzi IT</li> <li>– Nadmierne inwestycje i rozwój infrastruktury IT bez zmian w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa</li> <li>– Niedostosowanie rozwiązań IT do potrzeb organizacji w zakresie zarządzania wiedzą i celów firmy</li> </ul>
Bariery w obszarze ZZL	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobór pracowników niegwarantujący zatrudnienie osób nastawionych na uczenie się i rozwijanie wiedzy</li> <li>– Marginalizowanie znaczenia adaptacji społeczno-zawodowej</li> <li>– Inwestowanie w szkolenia pracowników, bez sprawdzenia ich późniejszej przydatności w praktyce</li> <li>– System ocen niepromujący zachowań związanych z uczeniem innych i dzieleniem się wiedzą</li> <li>– Brak nagród i promocji działań związanych z dzieleniem się wiedzą</li> <li>– Odejścia pracowników i związane z nimi wywiady wyjściowe (<i>exit interview</i>)</li> </ul>

Źródło: Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M. (2013), *Strategie zarządzania wiedzą*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 125–126, [za:] Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, PWE; Evans C. (2005) *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, PWE oraz Davenport T.H., Prusak L. (2005) *Working Knowledge ...*



Zestaw powyższej typologii oraz przedstawiona ich charakterystyka stanowią istotne źródło wsparcia w identyfikacji dysfunkcji występującej w przedsiębiorstwie, które poddane zostało badaniu. Przedstawione opracowanie przygotowane zostało na podstawie m.in. A. Jashapara, T.H. Davenporta i L. Prusaka, natomiast również inni liczni autorzy interesujący się tą tematyką są zgodni co do przyjętego poglądu, czym są dysfunkcje – trudności, bariery, czy sytuacje – oraz patologie zarządzania wiedzą występujące w organizacjach. Należy tu jednak podkreślić, że nie są to bariery i charakterystyki dotyczące jedynie ZW, ale w dużej mierze również pozostałych dyscyplin zarządzania.

Wzajemne powiązanie barier, dysfunkcji oraz patologii zarządzania wiedzą w zamkniętym kręgu wywołuje oraz wzmacnia kolejne powtarzające się sekwencje, które zobrazowano na rys. 4. Nowe bariery wywołują nowe dysfunkcje, które powodują powstanie nowych patologii, które to z kolei wywołują kolejne nowe bariery rozwoju itd. w powtarzalnym cyklu – sprzężenie zwrotne.



**Rys. 4.** Powiązanie bariery-dysfunkcje-patologie zarządzania wiedzą i organizacją

*Źródło:* opracowanie własne

W przedstawionym cyklu bariery występują w pierwszej kolejności, na tym etapie zazwyczaj skutecznie uniemożliwiają m.in. wdrożenie i stosowanie ZW. Pętla negatywnych działań wraz z nowymi negatywnymi przyzwyczajeniami, powoduje nowe problemy, sytuacje i trudności w planowaniu czy realizacji zadań operacyjnych, rozszerzając tym samym swój wpływ poza obszar zarządzania wiedzą na całą organizację i zarządzanie nią. Należy również zaznaczyć, iż z perspektywy lokalnej przedsiębiorstwa, stan patologiczny po pewnym czasie zaczyna być traktowany jako normalny, dostrzec go można praktycznie tylko z perspektywy zewnętrznego obserwatora lub nowego pracownika. Przyjęcie za normę nowego, ale już patologicznego działania powoduje, że dane działania są kontynuowane lub dochodzi nawet do ich dalszej eskalacji poprzez nowo wywołane bariery, dysfunkcje i patologie.

## 5. Obiekt badawczy

Autor podjął się analizy funkcjonowania jednej z pomorskich firm produkcyjnych, która na potrzeby badania nazwana została umownie – przedsiębiorstwo *W*. Omawiane przedsiębiorstwo to polska, rodzinna firma, zarządzana przez obywateli polskich. Firma w początkowej fazie istnienia tj. od 1969 roku zaczęła funkcjonować jako warsztat. W pełni działającym przedsiębiorstwem stała się natomiast po zbudowaniu hali produkcyjnej i założeniu działalności produkcyjnej w 1992 roku. W 2005 roku doszło do międzypokoleniowego przejęcia działalności wraz z już funkcjonującymi produkcjami stolarki PVC oraz ślusarki aluminiowej. Rok 2016 przyniósł duże zmiany, gdyż realnie – ale nieoficjalnie – firma stała się dużym przedsiębiorstwem zatrudniającym na podstawie różnych form współpracy ponad 250 osób. Podczas prowadzonej obserwacji w zakres działalności przedsiębiorstwa wchodziła produkcja stolarki z aluminium, drewna i PVC (PCV) oraz usługi montażu i serwisu. Sposób zarządzania firmą pozostał jednak w takim samym kształcie, w jakim funkcjonował przed zmianą wielkości przedsiębiorstwa – należy przez to rozumieć zarządzanie sprawowane bezpośrednio przez właścicieli firmy, bez delegowania uprawnień przy jednoczesnym oddalaniu problemów, które wymagały bieżących decyzji i ich regulacji. Dodatkowo firma zarządzana była w sposób rodzinny, co przynosi również wiele korzyści, jednakże wraz ze wzrostem wielkości firmy i rozwojem jej działalności, można było zauważyć przewagę ograniczeń tego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem.

W ramach prowadzonych badań wybrane zostały metody badawcze takie jak: obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji oraz wywiady niestandardyzowane (Becker 2013; Creswell 2013). Badania, jakimi objęte zostało to przedsiębiorstwo, przeprowadzone zostały w II połowie 2016 roku i trwały łącznie 6 miesięcy. Należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwo do 2016 roku było przedsiębiorstwem o statusie MSP, a zmiana jego wielkości w stosunkowo krótkim okresie czasu nie wpłynęła znacząco na zmiany w zachodzących procesach – w tym procesach związanych z zarządzaniem wiedzą.

W ramach prowadzonych obserwacji autor miał okazję zaobserwować sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno na poziomie operacyjnym, jak i tworzenia i zmiany powstającej strategii firmy. Obserwacje i wywiady prowadzone były zarówno wśród pracowników produkcyjnych, administracyjnych, jak również członków zarządu. Analizę dokumentacji finansowej, dla uzyskania szerszego obrazu działalności firmy, rozszerzono o 5-letni okres (od stycznia 2012 do listopada 2016 roku), analiza przeprowadzona została pod kątem struktury sprzedaży oraz dokumentów organizacyjnych, raportów itp.





## 6. Wyniki badań – analiza wpływu dysfunkcji zarządzania wiedzą na międzynarodową działalność przedsiębiorstwa

W trakcie przeprowadzonych badań autor poczynił obserwacje, które doprowadziły do porównań analizowanego przedsiębiorstwa *W* do obrazu organizacji, która funkcjonuje na wzór systemów politycznych (Morgan, 1997: 161–231). Stwierdzono bowiem, iż badany obiekt (przedsiębiorstwo *W*) odpowiada w pełni takiemu obrazowi, gdyż istnieje w nim nieformalna struktura i wzajemne powiązania rodzinne dużej części pracowników – od stanowisk decyzyjnych po stanowiska monterów, serwisantów itp. Silnie rozbudowana i funkcjonująca sieć powiązań nieformalnych powoduje, iż firma funkcjonuje w swoistym dualizmie organizacyjnym – z jednej bowiem strony funkcjonują formalne stanowiska służbowe (w niesprecyzowanej bliżej strukturze organizacji), z drugiej natomiast strony funkcjonują na równi nieformalne stanowiska i powiązania. Z rozmów przeprowadzanych z kierownictwem wynikało bardzo często jak istotna dla przedsiębiorstwa jest wiedza i informacja. Podkreślanie przez kadrę zarządzającą tych właśnie wartości odnieść można do atrybutów sprawowania władzy oraz potraktować jako kluczowy z ich punktu widzenia aspekt działalności przedsiębiorstwa *W*. Jednakże pracownicy niższych szczebli prezentowali nieco inne spojrzenie na działalność operacyjną firmy zarówno w kontekście codziennej pracy, jak też w perspektywie wieloletnich doświadczeń w tym zakresie. Wielokrotnie zgłaszane przez pracowników uwagi dotyczące organizacji pracy, jak i zapotrzebowania na różnego rodzaju narzędzia realizowane były niezwykle rzadko, a w ramach podejmowanych działań ograniczano się zazwyczaj do niezbędnego minimum lub jedynie do usunięcia bardzo istotnego problemu (np. konieczne naprawy). Prowadzone inwestycje i rozwój firmy były efektem realizowania wizji właścicieli, a nie wsłuchiowaniem się w posiadany wewnętrzny kapitał ludzki. Autor zaobserwował, że w przedsiębiorstwie *W* mówi się o wiedzy, a nie o ludziach czy też kapitale ludzkim, nie są też podejmowane prawie żadne działania w celu uniknięcia utraty cennych czy nawet kluczowych zasobów ludzkich. Funkcje wykonywane przez szereg osób w firmie są niezastępowalne, a ich brak z jakichkolwiek przyczyn poważnie zaburzyłby lub nawet zatrzymał funkcjonowanie firmy. W przedsiębiorstwie *W* nie funkcjonuje rotacja na stanowiskach, z wyjątkiem uzupełniania się jednostek w ramach działów handlowych. Sytuacja ta jest szczególnie niebezpieczna w przypadku pracowników produkcji, ponieważ przy produkcji jednorodnej i braku zastępowalności kluczowych pracowników – w ciągu 3 dni roboczych zauważyć można pierwsze poważne symptomy zaburzenia realizacji procesów produkcyjnych. Środkiem zaradczym, często funkcjonującym jako powstrzymanie pracowników przed odejściem, jest podwyższenie wynagrodzenia. Takie działania doprowadziły z kolei do sytuacji, w której pracownik, który nie może wywalczyć podwyżki w inny sposób, grozi zwolnieniem lub nawet składa wypowiedzenie. Dopiero w tak skrajnej sytuacji przedsiębiorstwo zaczyna analizę istotności danego pracownika dla organizacji oraz podejmowane



są stosowne działania. Podczas przeprowadzonych badań zaobserwowano również ogólne zniechęcenie pracowników do kolejnych zgłoszeń potrzeby zmian czy sposobu funkcjonowania firmy. Wielokrotne zgłoszenia problemów w rozmowach lub za pośrednictwem poczty e-mailowej często nie spotykają się z żadnym odzewem. Przykładem takim jest również pismo złożone oficjalnie przez grupę pracowników dotyczące warunków pracy i wynagrodzeń w połowie 2016 roku, które nie spotkało się z żadną odpowiedzią wobec zainteresowanych. Przekazane postulaty nie zostały w żadnym stopniu spełnione, jak również nie zostały wzięte pod uwagę w dalszym planowaniu zmian w organizacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań autor scharakteryzował przedsiębiorstwo *W* jako firmę, w której oprócz pewnych ogólnych zarysów nie funkcjonuje oficjalna funkcjonalna struktura organizacyjna, a jej swoista imitacja – zarys – jest wykorzystywana i interpretowana w sposób dowolny, zależny od chwili i aktualnych potrzeb. Nie istnieją również karty stanowiskowe, a procesy oprócz ogólnego opisu nie są szczegółowo opisane czy opomiarowane. Podczas prowadzonych obserwacji nagminnie zaobserwować można było tzw. syndrom „psychologii”, czy próby uzyskiwania zadowolającej odpowiedzi od któregośkolwiek z jeszcze decyzyjnych pracowników. Tego typu relacje najwyraźniej zaobserwować można było pomiędzy pracownikami związanymi z produkcją a handlowcami. Spotykane było nawet uciekanie się do (często realizowanych) gróźb, polegających na tym, że jeżeli dana osoba np. technolog czy logistyk nie zrealizuje planu handlowca, wówczas fakt taki zgłoszony zostanie do zarządu i pracownik otrzyma nakaz realizacji wcześniej zgłoszonego planu wraz z reprimendą od kierownictwa. W przedsiębiorstwie *W* szkolenia pracowników ograniczane są do minimum, w szczególności szkolenia pracowników nieprodukcyjnych (m.in. administracji), która nie przynosi firmie przychodu. Pracownicy produkcyjni, handlowi czy technolodzy szkoleni są w zakresie ich codziennej działalności, ale również jedynie w niezbędnym zakresie. Autor zidentyfikował, że w firmie występują nie tyle dysfunkcje samego zarządzania wiedzą, co cała gama barier ZW wraz z jej charakterystyką przedstawioną w tabeli 2. Do każdego typu barier ZW autor zgromadził adekwatne zapisy oraz dokumentację pozwalającą na potwierdzenie podniesionych tez. Zaobserwowane i udokumentowane bariery oraz dysfunkcje stanowią istotny problem w funkcjonowaniu firmy oraz skutecznie wstrzymują jej rozwój, który mógłby następować adekwatnie do możliwości wzrostu, które firma miałaby szanse osiągnąć w przypadku wsłuchania się zarządzających w głosy posiadanego kapitału intelektualnego.

Autor artykułu miał możliwość uczestnictwa w pierwszej fazie projektowania i przeprojektowywania firmy w kierunku systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. W ich trakcie zauważono, że częste konflikty występujące w firmie *W* rozwiązywane są zgodnie ze sposobami wymienionymi przez G. Morgana za F. Thomasem tj. poprzez: konkurencję, współpracę, kompromis, unikanie oraz dostosowywanie się (Morgan 1997: 224–225) natomiast ostateczny werdykt i wszelkie



rozstrzygnięcia zawsze należą do współwłaściciela i prezesa firmy w jednej osobie. Zaobserwowano również, iż grupy interesów lub poszczególne osoby skutecznie manipulują prezesem, osiągając zamierzone efekty. Jedynie kluczowi pracownicy będący w bliskich, stałych i dobrych relacjach z zarządem mogą szybko i skutecznie zmienić podejście prezesa – wizjonera – do wszystkich spraw dotyczących funkcjonowania firmy i jej przyszłości. Wskaźnik fluktuacji pracowników z końcem 2016 roku był bliski 15% (odejścia z firmy), przy jednoczesnym poziomie zatrudnienia na poziomie 14% i ciągłym wzroście produkcji/pracochłonności. Pracownicy, jako główne powody odejścia z pracy, wskazywali sposób funkcjonowania firmy, niejasności oraz wysokość wynagrodzenia.

Często występującymi i zidentyfikowanymi w firmie *W* dysfunkcjami są:

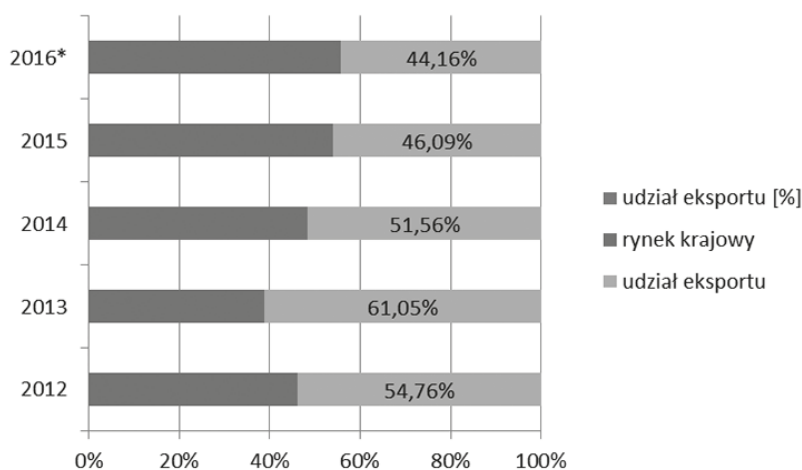
- wywieranie nacisków,
- dezinformacja i nadinterpretacja informacji oraz plotkarstwo,
- braku dostępności podstawowych informacji jak np. zakresy obowiązków i odpowiedzialności,
- częste zmiany planów produkcyjnych i logistycznych,
- braki prowadzonych dokumentacji,
- rzadko oficjalnie ogłaszane decyzje zarządu,
- nieadekwatny system i sposób wynagradzania,
- brak systemowego podejścia do problemów ZW,
- niewielki stopień wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego – marnowanie talentów itp.

Strategię przedsiębiorstwa *W* opisać można w sposób bardzo krótki – jest ona tożsama z określonym celem sprzedażowym firmy, który obrazuje wyznaczony do osiągnięcia na dany rok, pułap sprzedaży. Poza ogólną strategią sprzedaży powstają zarysy działań lub plany realizacji różnych przedsięwzięć, są one natomiast dynamiczne, weryfikowane bez pełnej analizy przedwdrożeniowej i przekazywane do realizacji. Władze firmy oczekują realizacji pożądanego efektu natomiast nie jest on w żadnym stopniu oszacowany i opomiarowany. Ostatecznie jednak wszystkie plany, wskaźniki czy dysfunkcje znajdują odzworowanie we wskaźnikach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie odzworowanie obrazuje rys. 5, na którym przedstawiono udział przychodów z eksportu w całkowitych przychodach firmy *W*.

Interpretując dane zawarte na rys. 5 za rok bazowy przyjmuje się rok 2012. W latach 2012–2016\* nastąpił rozwój przedsiębiorstwa, który odzwierciedla 128% wzrost przychodów (przychody 2016\*/przychody 2012). W roku 2014 odnotowano najwyższy, bo 26% wzrost przychodów (przychody 2014/przychody 2013) – w tym roku nastąpił bardzo duży wzrost sprzedaży na rynku krajowym, przy jednoczesnym wzroście przychodów z eksportu na poziomie 6,74%. Zmiana udziału eksportu w sprzedaży spowodowana była wzrostem sprzedaży na rynku krajowym, jak również utratą udziałów na rynkach zagranicznych spowodowaną spadkiem jakości m.in. oferowanego produktu oraz obsługi klienta. Na procentową zmianę udziału



przychodów ze sprzedaży eksportowej w całkowitych przychodach przedsiębiorstwa miał wpływ również średni kurs wymiany walut (zł–€). Krótkookresowe załamanie kursu euro do złotego poniżej 4,10 zł/€ nie było jednak długotrwałym trendem i nie odnotowano znaczącego wpływu tego czynnika na decyzje podejmowane przez zarząd firmy *W* oraz na udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w ogólnym przychodzie firmy *W*. Można zatem stwierdzić, że wahania kursowe walut w badanym okresie nie wpłynęły znacząco na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, choć nie należy całkowicie pomijać ich wpływu na przedstawione dane. W styczniu 2016 roku udział sprzedaży przeznaczonej na eksport wyniósł 21% ogólnego przychodu firmy, odnotowując po raz kolejny spadek udziału przychodów z eksportu. W tym samym czasie popyt rynków zagranicznych na polskie okna i drzwi wzrasta sukcesywnie, a wartość polskiego eksportu w tym segmencie produktów, tylko pomiędzy 2014 a 2015 rokiem, wzrósł o 12%. Produkcja okien ilościowo wzrosła natomiast w tym samym okresie o 4,5%, natomiast udział łącznego eksportu polskich okien w UE oszacowano na 21% (na podstawie danych z *Rynek okien w Polsce 2015*, 2015). Zatem firma *W* oraz jej eksport rozwijał się wolniej od konkurencji – efekt był poniżej średniej rynkowej.



**Rys. 5.** Udział przychodów ze sprzedaży eksportowej w przychodzie firmy *W* w latach 2012 (rok bazowy) – 2016<sup>2</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych firmy *W*

Analizując powyższe dane można więc pokusić się o stwierdzenie, że sytuacja związana z dysfunkcjami ZW występującymi w firmie *W* wywiera znaczący wpływ

<sup>2</sup> Dane przedstawione na rys. 5 dotyczące roku 2016 – nie zawierają danych dotyczących ostatniego miesiąca roku tj. grudnia 2016.



na międzynarodową działalność przedsiębiorstwa, m.in. poprzez wpływ na terminowość, jakość oferowanych produktów czy obsługi klienta. Występujące dysfunkcje i patologie, oprócz rozpoznanych już barier ZW i jej świadomego wdrożenia w organizacji, powodują również nowe, niekoniecznie bezpośrednio związane z nimi problemy, które również mają wpływ na funkcjonowanie organizacji.

## 7. Podsumowanie

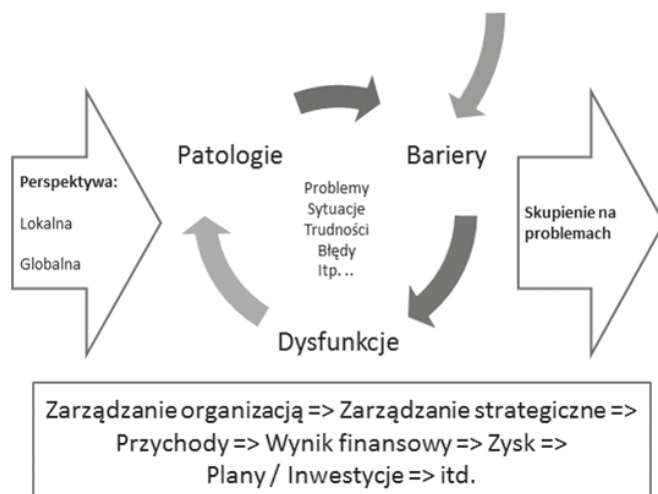
Przedsiębiorstwo *W*, które poddane zostało badaniu, funkcjonuje w branży stolarki otworowej od wielu lat. Posiada ono również bogate doświadczenie w zakresie eksportu stolarki otworowej zarówno na rynki europejskie, jak i światowe. Panujące wewnątrzorganizacyjnie uwarunkowania i dysfunkcje ZW nie pozwalają jednak na szybszy rozwój firmy, a problemy z tym związane nałożyły się również na znaczne zmniejszenie liczby pracowników i powstanie nowych dysfunkcyjnych sytuacji związanych z tym faktem. W roku 2015, po raz pierwszy w historii funkcjonowania przedsiębiorstwa, przychody z eksportu stanowiły mniej niż 50% całkowitych rocznych przychodów firmy, choć cały rynek eksportu powiększa się i staje się bardziej chłonny, a konsumenci zagraniczni nie zmienili znacznie swoich wymagań wobec oferowanych produktów. Dysfunkcje ZW i organizacyjne spowodowały jednak, iż w samym 2016 roku firma *W* straciła kilkunastu potencjalnych dużych odbiorców w związku z niezadowolaniem klientów podczas realizacji pierwszych transakcji, a w firmie nie podjęto działań związanych z poprawą tej sytuacji.

Obszary wiedzy funkcjonującej w firmie *W*, takie jak wiedza: procesowa, technologiczna, personalna, handlowa, dot. logistyki i utrzymania ruchu, magazynowania itp. nie są dostatecznie rozgraniczone i określone w taki sposób, aby firma funkcjonowała jako jeden organizm. Obecnie poszczególne działy przedsiębiorstwa funkcjonują raczej jako odrębne byty, niepowiązane wzajemnie i nieuczące się wzajemnie od siebie. Autor artykułu w ramach przeprowadzonej analizy dostrzegł występowanie sprzężenia zwrotnego pomiędzy występującymi w przedsiębiorstwie *W* barierami, dysfunkcjami i patologiami, co przedstawia rys. 6.

Fundamenty zarządzania wiedzą: technologiczne, procesowe, kulturowe, organizacyjne – nie są w przypadku badanego przedsiębiorstwa świadomie analizowane z perspektywy strategicznej, a wewnętrzny kapitał intelektualny nie jest wykorzystywany pod kątem niwelowania problemów i rozwoju przedsiębiorstwa. Występujące w firmie *W* dysfunkcje ZW mają znaczący wpływ na jej międzynarodową działalność. Pogłębiona analiza występowania problemu i jego wpływu na finanse przedsiębiorstwa nie była możliwa, gdyż transakcje i ich opisy nie są w firmie otagowane/oznaczone i opisane, brakuje też spisu kwestii problematycznych zgłaszanych przez pracowników oraz rejestrów zdarzeń i ich konsekwencji dla funkcjonowania firmy. W organizacji w bardzo ograniczonym stopniu zaobserwować można zbieranie doświadczeń i uczenie się na tzw. błędach własnych popełnianych przez



poszczególnych pracowników i zespoły. W perspektywie całej organizacji problemy pozostają więc aktualne i nierozwiązane systemowo.



**Rys. 6.** Wpływ dysfunkcji zarządzania wiedzą na funkcjonowanie firmy

Źródło: opracowanie własne

Reasumując można więc stwierdzić, że wszystkie wewnętrzne uwarunkowania oparte o brak ZW, brak nauki na własnych błędach, niespełnianie deklaracji, brak wewnętrznych regulacji czy wsłuchiwanie się w głosy posiadanego kapitału intelektualnego wskazują na to, iż dysfunkcje ZW mają znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym, jak też międzynarodowym.

## Bibliografia

1. Becker H.S. (2013). *Warsztat pisarski badacza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Cameron E., Green M. (2015). *Making sense of Change Management*, 4<sup>th</sup> ed. Kogan-Page.
3. Creswell J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
4. Edvinsson L., Malone M.S. (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Drucker P.F. (1999). *The post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins Publishers, wyd. pol.: *Spółczesność prokapitalistyczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Fazłagić J. (2014). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Difin.
7. Fazłagić J. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*. Gniezno: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM.





8. Griffin R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M. (2013). *Strategie zarządzania wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Hutchinson V., Quintas P. (2008). *Do SMEs do knowledge management?: Or simply manage what they know?*, „International Small Business Journal” 2008, t. 26, nr 2.
11. Ignatowski G., Sułkowski Ł., Dobrowolski Z. (red. nauk.) (2015). *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*. Warszawa: Difin.
12. Jarczewska-Romaniuk A. (2004). *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Branta.
13. Jashapara A. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
14. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
15. Kaplan R., Norton D. (2004, przekład 2011), *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
16. Kieżun W. (2012). *Patologia transformacji*. Warszawa: POLTEXT.
17. Kotarba W. (2001). *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.
18. Koźmiński A., Jemielniak D., Latusek-Jutrczak D. (2014). *Zasady zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
19. Lewicka D. (2010). *Nieprawidłowości i dysfunkcje w organizacji. Rezultaty badań empirycznych [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 3, red. Z. Janowska. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
20. Mierzejewska B. (2004). *Zarządzanie wiedzą unplugged*. E-mentor. nr 3(5)/2004. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/59> (20/12/2016)
21. Morgan G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN Sp. z o.o.
22. Nonaka I., Takeuchi H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: POLTEXT, Polska Fundacja Promocji Kadr.
23. Stocki R. (2005). *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
24. Perechuda K. (red. nauk.) (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
25. Penc J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
26. Pfeffer J., Sutton R.I. (2002). *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
27. Pietruszka-Ortyl A. (2016). *Dysfunkcje i patologie kultury organizacyjnej w perspektywie Polski*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, nr 46 (2/2016). <http://repozytorium.ur.edu.pl/handle/item/1716> (20/12/2016)
28. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
29. Prystupa-Rządca K. (2013). *Strategie zarządzania wiedzą w organizacjach typu born global*. E-mentor nr 5 (52) / 2013.

30. Przytuła S. (2016). *Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. [http://www.dbc.wroc.pl/Content/34153/Przytuła\\_Bariery\\_i\\_Dysfunkcje\\_w\\_Transferze\\_Wiedzy\\_Pomiedzy\\_2016.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/34153/Przytuła_Bariery_i_Dysfunkcje_w_Transferze_Wiedzy_Pomiedzy_2016.pdf) (10/01/2017)
31. Senge P.M. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* – wydanie VI rozszerzone. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
32. Tabaszewska E. (2008e). *O potrzebie opracowania metodyki implementacji systemu zarządzania wiedzą*. Wrocław: [w:] Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34.
33. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. (1996 przedruk 2006). *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić by wykrzesać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*. HBSP, Gliwice: Helion.
34. Centrum Analiz Branżowych (2016). *Raport: Rynek okien w Polsce 2015. Prognoza 2016–2017*. Warszawa.

## IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT'S DYSFUNCTIONS ON THE COMPANY'S INTERNATIONAL BUSINESS

### Abstract

This article presents a case of the impact of the knowledge management's dysfunction on the competitiveness of Polish company that is operating on the international markets. It also describes the factors of development and regression of the organization caused by the way of its management. The purpose of the article is also to diagnose knowledge management's dysfunctions and their impact on the share in sales on selected foreign markets of the presented company. During the research work so called mixed research methods were applied – such as interviews and analysis of the internal documentation of the company.

Pathology in the organization by W. Kieżun is defined as “relatively permanent disability, which causes a waste in the economic and (or) moral sense that exceeds the limits of social tolerance” (Kieżun, 2012: 16). Whereas management's dysfunctions are a kind of phenomenon having a negative impact on a definite social system. The result of the prolonged exposure to dysfunction in organizations may appear as a pathological condition. R. Stocki says that “pathology is any dysfunction in the organization; the one that does not allow to achieve – realistic, designated for the organization and in accordance with a social good – aims, in the defined time and with specific measures” (Stocki, 2005: 49).

**Keywords:** pathology, organization's dysfunction, knowledge management.

**JEL Classification:** M12, M14, M19.

