

Katarzyna DOHN
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

PRZEPIY WIEDZY W ORGANIZACJI – PRÓBA KONCEPTUALIZACJI

Streszczenie. Proces nabywania wiedzy przez organizacje nie jest łatwy, a jej rozpowszechnianie wśród osób, organizacji i sieci przedsiębiorstw jest jeszcze bardziej skomplikowane. Zrozumienie mechanizmów zaangażowanych w przepływ wiedzy między organizacjami może przyczynić się do zminimalizowania problemów związanych z realizowanymi przez nie procesami. W artykule przeprowadzono weryfikację charakteru przepływów, przedstawiono model przepływu wiedzy wraz z charakterystyką poszczególnych elementów modelu. Podjęto zatem próbę uporządkowania jednego z obszarów doskonalenia zarządzania wiedzą w organizacji.

KNOWLEDGE FLOW IN ORGANISATION – AN ATTEMPT TO CONCEPTUALIZE

Summary. The process of knowledge acquisition by the organization is not easy, and its distribution among individuals, organizations and enterprise networks is even more complicated. Understanding the mechanisms involved in the transfer of knowledge between organizations can help to minimize the problems associated with the processes carried out by them. The article aims is to draw attention to the importance of knowledge flows in and between organizations. It presents the opportunity to review the nature of the flow, knowledge flow model together with the characteristics of individual elements of the model, helping to organize one of the most important area of knowledge management improvement in the organization.

1. Wprowadzenie

Przeprowadzone na przestrzeni ostatnich lat badania naukowe i empiryczne¹ wskazują na duże zapotrzebowanie na wiedzę ze względu na jej coraz większe znaczenie dla funkcjonowania współczesnych organizacji. Jednocześnie procesy nabywania i rozpowszechniania wiedzy między organizacjami nie należą do najłatwiejszych. Ponadto prowadzone badania wskazują na powszechnie występującą słabość w korzystaniu z wiedzy jako narzędzia zarządzania organizacją w codziennej praktyce – praktycznie pozostaje ona ciągle dobrem niedostatecznie zagospodarowanym lub wykorzystywanym fragmentarycznie, bez planu i świadomego celu². Z tym problemem wiąże się istotne zagadnienie, jakim jest tzw. logistyka wiedzy skupiona wokół metod i procedur dostarczania odpowiedniej wiedzy odpowiednim osobom we właściwym czasie i miejscu w określonym łańcuchu lub sieci usług wiedzy, w których węzły (wierzchołki) reprezentują członków zespołów świadczących te usługi, a powiązania stanowią przepływy wiedzy pomiędzy wierzchołkami³. Ogół tej problematyki jest związany między innymi z koncepcją przepływów wiedzy.

Badania przeprowadzone w ramach artykułu pozwalają na uporządkowanie dostępnej literatury na temat przepływów wiedzy w kontekście ich typologii i modelowania, a w konsekwencji na potrzeby określania obszarów doskonalenia procesów zarządzania wiedzą w organizacji.

2. Przepływy wiedzy – próba zdefiniowania

Przeływ wiedzy może być zdefiniowany jako proces ruchu wiedzy ze źródła do receptora, a następnie proces jej wchłaniania i wykorzystania w celu umożliwienia organizacji realizacji jej celów i zadań⁴. Ponadto H. Zhuge⁵ definiuje punkty nadania i odbioru wiedzy jako węzły

¹ Np. Dyer J.H., Singh H.: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. "Academy of Management Review", No. 23(4), 1998, p. 660-679; Dyer J.H., Nobeoka K.: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. "Strategic Management Journal", No. 21(3), 2000, p. 345-367; Zhao Z., Anand J., Mitchell W.: A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D capabilities: international joint ventures in the Chinese automotive industry. "Journal of Management Studies", No. 42, 2005, p. 127-160; Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L.: Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. "Administrative Science Quarterly", No. 41(1), 1996, p. 116-145; Kogut B.M.: The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. "Strategic Management Journal", No. 21(3), 2000, p. 405-425.

² Materska K.: Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą. Informacja w sieci. SBP, Warszawa 2006, s. 38; <http://bbc.uw.edu.pl/Content/3/03.pdf>.

³ Zhuge H.: Knowledge flow network planning and simulation. "Decision Support Systems", Vol. 42, 2006, p. 571-592.

⁴ Zhuge H.: A Knowledge Flow Model for Peer-to-Peer Team Knowledge Sharing and Management. "Expert Systems with Applications", Vol. 23, No. 1, 2002, p. 23-30.

⁵ Ibidem.

wiedzy⁶. Identyfikacja przepływów wiedzy ma strategiczne znaczenie dla organizacji, w szczególności w aspektach dotyczących:

1. przepływów dotyczących przekazywania wypracowanej wiedzy na poziomie organizacji (know-how) jednostkom podległym organizacji,
2. przepływów wiedzy umożliwiających realizację zadań (workflow) przez jednostki rozproszone geograficznie,
3. przepływów wiedzy umożliwiających organizacjom wykorzystanie szans biznesowych, które wymagają współpracy kilku jednostek.

Podstawowe cechy, które są charakterystyczne dla przepływów wiedzy, to⁷:

- **gromadzenie informacji:** umożliwia gromadzenie informacji lub wiedzy w trakcie realizacji zadań. Pozwala również zachowywać wiedzę do powtórnego wykorzystania,
- **klasyfikacja:** umożliwia klasyfikowanie wiedzy według różnych projektów i różnych zespołów roboczych,
- **abstrakcja:** umożliwia prowadzenie rozważań na temat wiedzy na różnych poziomach abstrakcji i udoskonalania jej treści,
- **analogia:** umożliwia ustalenie podobnych skojarzeń między powiązаныmi treściami w przepływach wiedzy,
- **zarządzanie:** umożliwia wsparcie ewolucyjnego procesu przepływu wiedzy poprzez dodawanie, łączenie i/lub usuwanie przepływów.

3. Typy połączeń w przepływach wiedzy

Jak podaje H. Zhuge⁸, wiedza może być przekazywana z wykorzystaniem czterech typów połączeń:

- a) **połączenie sekwencyjne**, w ramach którego dwa strumienie wiedzy powstają przez połączenie przepływu wyjściowego z jednego węzła wiedzy ze strumieniem wejściowym innego węzła wiedzy. Można je zapisać w następujący sposób: pole PW_1 ⁹ oraz pole PW_2 łączy się w jedno pole PW_1/PW_2 , czyli pole $(PW_1/PW_2) =$ pole

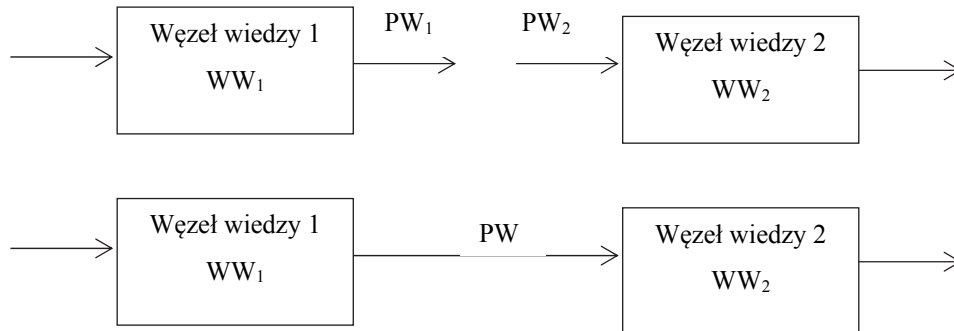
⁶ Węzłem wiedzy może być zbiór elementów (punktów) o określonej strukturze, stąd może być rozumiany jako przestrzeń wiedzy, w której każdy punkt stanowi wiedzę o określonym poziomie, typie i określonej lokalizacji. Por. Dohn K.: Nośniki przepływów wiedzy w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 83-91.

⁷ Kurtz D.J., Santos J.L.S., Varvakis G.: Uncovering the Knowledge Flows in Supply Chain Relationships. "iBusiness", No. 4, 2012, p. 326-334, <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.44041>.

⁸ Zhuge H.: The Knowledge Grid. "World Scientific", 2004, p. 177.

⁹ Przyjęto następujące oznaczenia: PW – przepływ wiedzy (pole, dwuwymiarowy obszar w przestrzeni wiedzy) definiowany przez typ pola (TP_d) i poziom pola (PP_d); pole (PW) = $\langle TP_d, PP_d \rangle$, gdzie $TP_d = \langle t \rangle$, t – typ wiedzy, $PP_d = \langle p \rangle$, p – poziom wiedzy.

$(PW_1) = \text{pole}(PW_2)$, lub $\text{pole}(PW_1/PW_2) = \text{pole}(PW_2)$, jeżeli $\text{pole}(PW_1) \subseteq \text{pole}(PW_2)$;

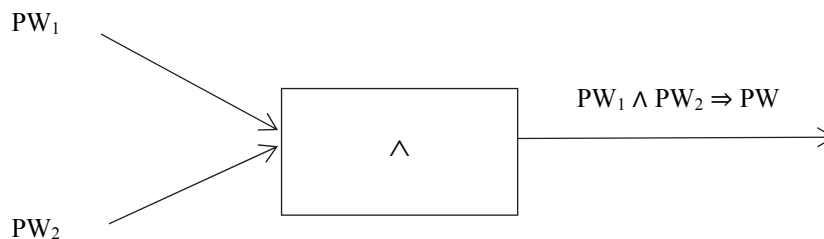


Rys. 1. Połączenie sekwencyjne pomiędzy dwoma przepływami wiedzy

Fig. 1. Sequential connection between two knowledge flows

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zhuge H.: A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. "Expert Systems With Applications", Vol. 23(1), 2002, p. 23-30.

- b) **połączenie wstępujące**, polegające na zbieżności dwóch lub większej liczby strumieni tworzących jeden strumień, oznaczone w następujący sposób: $PW_1 \wedge PW_2 \wedge \dots \wedge PW_n \Rightarrow PW$, czyli $(PW_1 \wedge PW_2 \wedge \dots \wedge PW_n \Rightarrow PW) = (PW_1) \cup (PW_2) \cup \dots \cup (PW_n) = \langle PP_{d1} \cup PP_{d2} \cup \dots \cup PP_{dn}, TP_{d1} \cup TP_{d2} \cup \dots \cup TP_{dn} \rangle$;

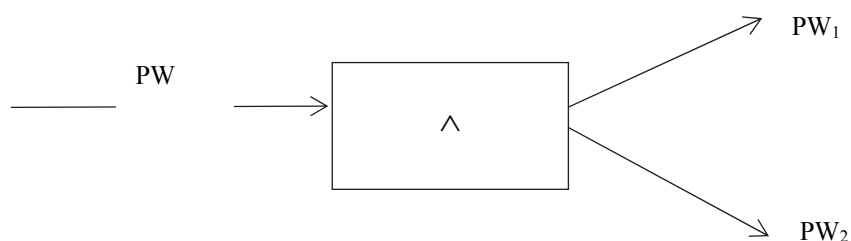


Rys. 2. Połączenie wstępujące pomiędzy dwoma przepływami wiedzy

Fig. 2. Join-connection between two knowledge flows

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zhuge H.: A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. "Expert Systems With Applications", Vol. 23(1), 2002, p. 23-30.

- c) **połączenie rozdzielające**, w ramach którego strumień wiedzy można podzielić na co najmniej dwa strumienie. Można je zapisać w następujący sposób: $PW \Rightarrow PW_1 \vee PW_2 \vee \dots \vee PW_n$, czyli $\text{pole}(PW \Rightarrow PW_1 \vee PW_2 \vee \dots \vee PW_n) = \text{pole}(PW_1) \cup \text{pole}(PW_2) \cup \dots \cup \text{pole}(PW_n) = \langle PP_{d1} \cup PP_{d2} \cup \dots \cup PP_{dn}, TP_{d1} \cup TP_{d2} \cup \dots \cup TP_{dn} \rangle$;

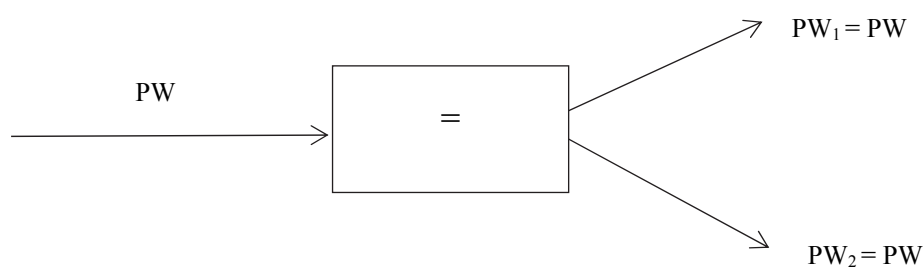


Rys. 3. Połączenie rozdzielające przepływ wiedzy

Fig. 3. The split of knowledge flow

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zhuge H.: A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. "Expert Systems With Applications", Vol. 23(1), 2002, p. 23-30.

- d) **połączenie transmisyjne**, w ramach którego przepływ wiedzy jest transmitowany na wiele przepływów PW_1, PW_2, \dots, PW_n , czyli pole ($PW = (PW_1, PW_2, \dots, PW_n)$) = pole (PW_1) = pole (PW_2) = ... = Pole (PW_n).



Rys. 4. Połączenie transmitujące przepływ wiedzy

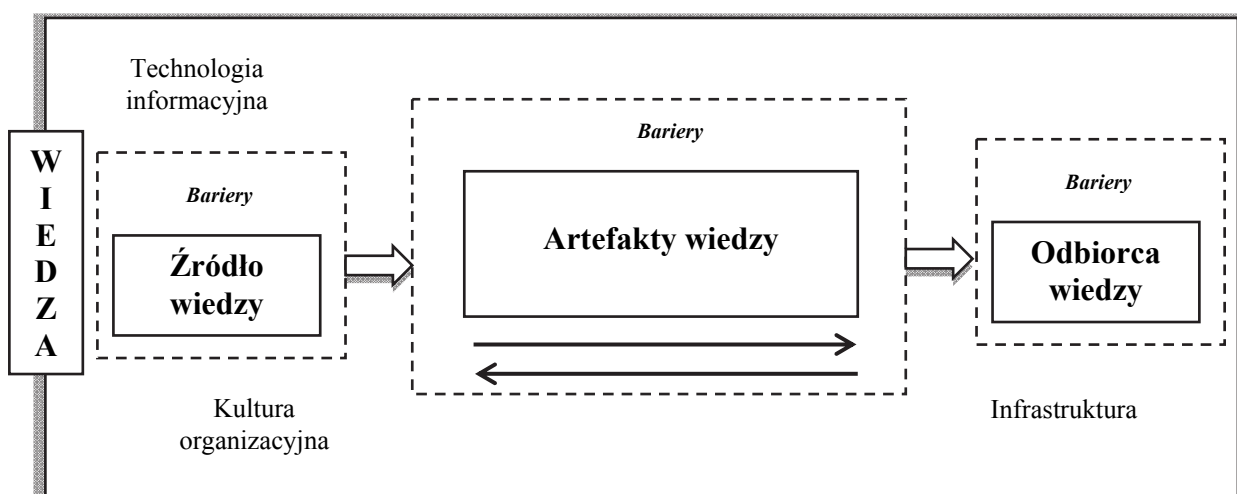
Fig. 4. The broadcast of knowledge flow

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zhuge H.: A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. "Expert Systems With Applications", Vol. 23(1), 2002, p. 23-30.

W przypadku każdego z przedstawionych typów połączeń należy pamiętać, że mamy do czynienia ze źródłem i odbiorcą wiedzy, stąd też najważniejszą cechą przedstawionych przepływów jest to, że nie mogą odbywać się bez udziału osób, ponieważ tylko dzięki wiedzy człowieka oraz ludzkim procesom poznawczym takie przepływy będą możliwe do zrealizowania. Znajomość przedstawionych typów połączeń w ramach realizowanych przepływów wiedzy jest nieodzownym elementem wszystkich inicjatyw i programów zarządzania wiedzą w organizacji, w tym także tworzenia modeli przepływu wiedzy.

4. Model przepływu wiedzy

W wyodrębnionych typach połączeń w przepływach wiedzy, a także w przeprowadzonych badaniach literaturowych¹⁰ i empirycznych¹¹ można wyszczególnić pewne wspólne cechy i specyficzne elementy towarzyszące przepływowi wiedzy. W związku z powyższym, idąc za M. Schuttem, M. Snymanem¹², na rys. 5 przedstawiono model przepływu wiedzy, uwzględniający czynniki infrastrukturalne oraz źródła i biorców wiedzy, rozumiane jako węzły wiedzy.



Rys. 5. Model przepływu wiedzy

Fig. 5. Model of knowledge flow

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Schutte M., Snyman M.: Knowledge flow elements within a context – a model. “South African Journal of Information Management”, Vol. 8, No. 2, 2006.

4.1. Wiedza

Najważniejszym i centralnym elementem modelu jest wiedza. Jest ona pobierana ze źródła wiedzy zarówno w formie skodyfikowanej, w postaci dokumentu, jak i w postaci wiedzy werbalnej. Cechy takiej wiedzy w znaczący sposób wpływają na sukces lub porażkę przepływów wiedzy.

¹⁰ Abell and Oxbrow (2001; p. 39-42); Armbrrecht, Chapas, Chappelow, Farris, Friga, Hartz, Mellvaine, Postle, and Whitwell (2001; p. 28-48); Bahra (2001; p. 208-211); Liebowitz (2000; p. 26); Liebowitz and Beckman (1998; p. 64); Probst et al. (2000; p. 133-135, 172-173, 192-195, 204-207, 304-309).

¹¹ Na podstawie badań w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn dotyczących między innymi realizowanych w nich procesów wiedzy. Badania były prowadzone w ramach projektu badawczego rozwojowego pt. „System komputerowy wspomaganie zarządzania w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach przemysłu budowy maszyn” (Nr 03-0112-10/2010 z dnia 09.12.2010 r.) w latach 2010-2013.

¹² Schutte M., Snyman M.M.M.: Knowledge flow elements within a context – a model. “South African Journal of Information Management”, Vol. 8, No. 2, 2006.

4.2. Źródło wiedzy

Źródłem wiedzy może być jej twórca, autor, nadawca w postaci osoby, grupy osób lub środka technicznego. Jak wynika z przedstawionego modelu (rys. 5), pomiędzy wiedzą a źródłem wiedzy mogą wystąpić liczne bariery, np. znaczenie wiedzy może zostać zniekształcone przez procesy tłumaczenia i kodyfikacji wiedzy podczas jej transferu. Ponadto na prawidłowe zrozumienie źródła wiedzy ma wpływ objętość źródła, jego złożoność i poziom abstrakcji, język oraz poziom poufności. Źródło wiedzy może mieć również (w szczególności jeżeli jest nią osoba lub grupa osób) niechęć do dzielenia się wiedzą z obawy o utratę wyłączności posiadania specjalistycznej wiedzy.

4.3. Odbiorca wiedzy

Odbiorca jest krytycznym elementem skutecznego przepływu wiedzy. Warunkami koniecznymi zaistnienia przepływu wiedzy są absorpcja wiedzy przez odbiorcę, jego poziom chłonności wiedzy, doświadczenie itp.

4.4. Artefakty wiedzy

Artefakty wiedzy są obiektami, które pośredniczą w przekazywaniu lub zatrzymaniu użytecznej wiedzy, jednak nie mają zdolności jej przetwarzania¹³. Wiedza ta może mieć charakter wiedzy jawnej, niejawnej, ukrytej. Wiedza niejawna i ukryta może jednak stanowić znaczącą barierę w swobodnym przepływie wiedzy, ponieważ zanim zostanie przekazana, powinna zostać przetworzona w źródło przyswajalne dla odbiorcy. Jednakże każda próba formalizacji wiedzy zwiększa dystans między wiedzą a jej znaczeniem¹⁴.

Typowymi przykładami artefaktów wiedzy są: książki, notatki, plany biznesowe, instrukcje obsługi, dokumenty patentowe, schematy, dokumentacje projektowe itp. Artefakty wiedzy są ściśle związane z daną organizacją i przynależą do niej, ale mogą być udostępnione tylko dla niektórych członków organizacji w zależności od określonego poziomu dostępu. Wiedza osadzona w artefaktach może również być reprezentowana przez różne zasoby organizacji¹⁵.

¹³ Holsapple, C.W., Joshi, K.D.: Organizational knowledge resources. "Decision Support Systems", Vol. 31(1), 2001, p. 39-54.

¹⁴ Seiler T.B.: The human foundation of knowledge management, [in:] Gadner J., Buber R., Richards L. (eds.): Organizing knowledge: methods and case studies. Palgrave, New York 2004.

¹⁵ Przykładem może tu być opatentowany proces technologiczny wybranego produktu, reprezentowany przez dwa artefakty wiedzy: sam proces fizyczny realizowanego procesu oraz dokumentacja opisująca opatentowany proces.

4.5. Bariery

Można zauważyć, że w przedstawionym modelu istnieją pewne bariery, które mogą mieć wpływ na zaistnienie pewnych nieprawidłowości w realizacji przepływów wiedzy. Ten aspekt pokazuje, że znaczenie wiedzy zależy w dużej mierze od procesów tłumaczenia i kodyfikacji wiedzy. Na zrozumienie źródła wiedzy mają wpływ jej objętość, złożoność, abstrakcja, język i poziom wiedzy ukrytej. Bariery mogą stanowić również względy osobiste źródła wiedzy, związane z niechęcią do dzielenia się wiedzą oraz obawą przed utratą władzy i kontroli.

4.6. Kierunek przepływów wiedzy

Przepływy wiedzy przeważnie realizowane są w kierunku od źródła wiedzy, ale również odbiorca wiedzy może przysyłać komunikaty mające istotny wpływ na całokształt procesu przepływu wiedzy. W zależności od typu przekazywanej wiedzy ukierunkowanie przepływów wiedzy może mieć kluczowe znaczenie w hierarchii przekazywanej wiedzy w organizacji.

4.7. Kontekst przepływów wiedzy

Kontekst można uznać za główny element przepływów wiedzy. Przepływ wiedzy nie może się odbyć bez wspólnego układu odniesienia lub wspólnego kontekstu. Wymagane jest, aby zarówno źródło, jak i odbiorca wiedzy wzajemnie rozumieli wiedzę, tak aby umożliwić skuteczny jej przepływ. Bez takiego wspólnego stanowiska wiedza może być niejednoznaczna i błędnie interpretowana oraz niewłaściwie stosowana¹⁶.

4.8. Kultura organizacyjna

Kulturę tworzą podstawowe normy i wartości, które ściśle wiążą się z głównymi celami i charakterem prowadzonej przez organizację działalności; wyznaczają tym samym określone ramy postępowania w relacjach wewnątrz organizacji, orientację na potrzeby klientów i sposób ich traktowania, jak również formy oraz sposoby komunikowania się z otoczeniem. W takim znaczeniu jest ona nie tylko wyrazem pewnych wzorców myślenia, lecz przede wszystkim określonych sposobów działania¹⁷, mających znaczenie dla realizacji przepływów wiedzy. Zatem kultura organizacyjna warunkuje wszelkie procesy przepływu wiedzy, ponieważ wartości i normy zachowań posiadane przez członków organizacji służą jako filtr

¹⁶ Dohn K.: Nośniki przepływów wiedzy w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 83-91.

¹⁷ Walczak W.: Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. „E-mentor”, nr 1(43), 2012.

w przekazywaniu wiedzy. Jak podkreśla R.K. Rai¹⁸, klimat wzajemnego zaufania i troski o innych członków w organizacji jest warunkiem koniecznym do wymiany i przepływu wiedzy.

4.9. Infrastruktura

Infrastruktura stanowi ogół środków technicznych, które warunkują realizację procesów przepływu wiedzy. Jest istotna z punktu widzenia realizacji samych przepływów wiedzy, ale również może wpływać pozytywnie na samą inicjatywę zarządzania wiedzą w organizacji. Infrastruktura budynku, biura, sali konferencyjnej i innej przestrzeni współpracy może zachęcić pracowników do dzielenia się wiedzą, zwłaszcza jeżeli zasoby te można elastycznie zmieniać w razie potrzeby. Niedobór lub nieprawidłowy dobór infrastruktury niezbędnej do realizacji przepływów wiedzy może znacznie utrudnić i spowolnić przepływ wiedzy.

4.10. Technologia informacyjna

Technologia informacyjna – obejmująca zarówno sprzęt, jak i oprogramowanie (hardware i software) – umożliwia i wzmacnia realizację procesów przepływu wiedzy, może być traktowana jako jedno z narzędzi zarządzania wiedzą¹⁹. W takim kontekście narzędzia zarządzania wiedzą można uznać za podstawowe techniczne elementy składowe, tworzące zintegrowaną platformę technologiczną danej organizacji. Narzędzia informatyczne można podzielić w kontekście różnych kategorii, takich jak business intelligence (BI), bazy wiedzy, zarządzanie dokumentami, zarządzanie danymi itp²⁰. Narzędziami ICT są głównie telefony, e-mail, faks, Internet i Intranet²¹. Natomiast B. Sostarić²² przedstawia szczegółowe zestawienie narzędzi, przy wykorzystaniu których budowane są systemy wspomagania zarządzania wiedzą²³:

¹⁸ Rajnish Kumar Rai: Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, Iss. 5, 2011, p. 779-801.

¹⁹ Por. Ruggles R.L.: Knowledge Management Tools, Resources for Knowledge-Based Economy. Butterworth-Heinemann, Boston 1997.

²⁰ Luan J., Serban A.M.: Technologies, products, and models supporting knowledge management. "New Directions for Institutional Research", No. 113, 2002, p. 85-104.

²¹ Egbu C.O., Hari S., Renukappa S.H.: Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. "Structural Survey", No. 23(1), 2005, p. 7-22.

²² Sostarić B.: Przeglądowa analiza systemów do zarządzania wiedzą z elementami systemów ekspertowych, pod red. L. Drelichowskiego. Studia i Materiały. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2005.

²³ Dohn K., Gumiński A.: The identification of knowledge management tools in the context of the range of functionalities of computer system. "Information Systems in Management", Vol. 1, No. 4, 2012, p. 261-269.

- Internet/Intranet – zajmujące się komunikacją w przekazywaniu wiedzy przez portale korporacyjne, serwisy zarządzania treścią (content management systems), pocztę e-mail czy listy dyskusyjne,
- systemy pracy grupowej (group-ware) – systemy pozwalające na swobodny przepływ wiedzy i dzielenie się nią,
- systemy zarządzania dokumentami (document management) – umożliwiające gromadzenie i wyszukiwanie dokumentów, dostęp do nich, a także śledzenie rejestrowania w nich zmian przez poszczególne osoby,
- systemy automatyzacji pracy (workflow) – źródło informacji na temat procesów organizacyjnych w danej organizacji,
- bazy danych i hurtownie danych – technologia pozwalająca gromadzić bieżące dane, a także dane historyczne, na podstawie których przygotowywane są raporty, zestawienia,
- systemy analizy danych (data mining) – systemy pozwalające na odkrywanie powiązań pomiędzy zapisaną w bazach danych i hurtowniach danych wiedzą, drążenie danych,
- wideokonferencje – narzędzie służące przekazywaniu wiedzy ukrytej,
- help-desk – zapisywanie i udostępnianie wiedzy zgromadzonej w procesie rozwiązywania problemów; łączenie konkretnych rozwiązań pozwala na powstawanie nowej wiedzy,
- nauczanie zdalne (e-learning) – spotkania na odległość z ekspertami pozwalające na przekazywanie wiedzy uczestnikom kursów,
- systemy wspomaganie decyzji, systemy informowania kierownictwa – aplikacje pełniące funkcję planistyczną i decyzyjną, która umożliwia kierownikom podejmowanie strategicznych decyzji,
- systemy ekspertowe – systemy informatyczne zawierające bazę wiedzy oraz reguły wnioskowania w celu rozwiązywania problemów.

5. Wnioski

Z teoretycznego punktu widzenia temat podjęty w artykule uzupełnia informacje dotyczące obszaru przepływów wiedzy. Wielu autorów podkreśla²⁴, że jest to bardzo istotne zagadnienie, a często pomijane w dyskusjach. Istnienie bogatej wiedzy w organizacji nie gwarantuje jej wykorzystania, a niewykorzystanie wiedzy może wskazywać jednoznacznie na

²⁴ Między innymi dyskusję na ten temat podjęto w pracy: Davenport T.H., Prusak L.: Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press, Boston 2000, p. 89.

problemy związane z przepływem wiedzy. Menedżerowie wiedzy powinni zatem koncentrować się nie tyle na budowaniu repozytoriów wiedzy, ile udostępniać środki dostępu do tej wiedzy, skupione np. wokół zaproponowanego w artykule modelu przepływu wiedzy.

W świetle powyższej dyskusji dalsze badania autorki będą się koncentrować na analizie transferu wiedzy w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn. Wydaje się bowiem, że wciąż brakuje praktycznych zastosowań, które wyjaśniałyby, w jaki sposób implikacje teoretyczne mogą być wdrażane do konkretnych warunków i rozwiązań w praktyce w kontekście tego zagadnienia.

Bibliografia

1. Abell A., Oxbrow N.: *Competing with knowledge: the information professional in the knowledge management age*. Library Association Publishing, London 2001.
2. Armbrecht F.M.R., Chapas R.B., Chappelow C.C., Farris G.F., Friga P.N., Hartz C.A., Mellvaine M.E., Postle S.R., Whitwell G.E.: *Knowledge management in research and development*. "Research Technology Management", No. 44(4), 2001.
3. Bahra N.: *Competitive knowledge management*. Palgrave, New York 2001.
4. Davenport T.H., Prusak L.: *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston 2000.
5. Dohn K., Gumiński A.: The identification of knowledge management tools in the context of the range of functionalities of computer system. "Information Systems in Management", Vol. 1, No. 4, 2012.
6. Dohn K.: Nośniki przepływów wiedzy w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70, Gliwice 2014*.
7. Dyer J.H., Nobeoka K.: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. "Strategic Management Journal", No. 21(3), 2000.
8. Dyer J.H., Singh H.: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. "Academy of Management Review", No. 23(4), 1998.
9. Egbu C.O., Hari S., Renukappa S.H.: Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. "Structural Survey", No. 23(1), 2005.
10. Holsapple C.W., Joshi K.D.: Organizational knowledge resources. "Decision Support Systems", Vol. 31(1), 2001.
11. Kogut B.M.: The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. "Strategic Management Journal", No. 21(3), 2000.

12. Kurtz D.J., Santos J.L.S., Varvakis G.: Uncovering the Knowledge Flows in Supply Chain Relationships. "iBusiness", No. 4, 2012, <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.44041>.
13. Liebowitz J., Beckman T.: Knowledge organizations: what every manager should know. St. Lucie Press, New York 1998.
14. Liebowitz J.: Building organizational intelligence: a knowledge management primer. CRC Press, New York 2000.
15. Luan J., Serban A.M.: Technologies, products, and models supporting knowledge management. "New Directions for Institutional Research", No. 113, 2002.
16. Materska K.: Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą. Informacja w sieci. SBP, Warszawa 2006, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/3/03.pdf>.
17. Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L.: Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. "Administrative Science Quarterly", No. 41(1), 1996.
18. Probst G., Raub S., Romhardt K.: Managing knowledge: building blocks for success. John Wiley & Sons, New York 2000.
19. Rajnish Kumar Rai: Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, Iss. 5, 2011.
20. Ruggles R.L.: Knowledge Management Tools, Resources for Knowledge-Based Economy. Butterworth-Heinemann, Boston 1997.
21. Schutte M., Snyman M.M.M.: Knowledge flow elements within a context – a model. "South African Journal of Information Management", Vol. 8, No. 2, 2006.
22. Seiler T.B.: The human foundation of knowledge management, [in:] Gardner J., Buber R., Richards L. (eds.): Organizing knowledge: methods and case studies. Palgrave, New York 2004.
23. Sostaric B.: Przeglądowa analiza systemów do zarządzania wiedzą z elementami systemów ekspertowych, pod red. L. Drelichowskiego. Studia i Materiały. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, PSZW, Bydgoszcz 2005.
24. Walczak W.: Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. „E-mentor”, nr 1(43), 2012.
25. Zhao Z., Anand J., Mitchell W.: A dual networks perspective on inter-organizational transfer of R&D capabilities: international joint ventures in the Chinese automotive industry. "Journal of Management Studies", No. 42, 2005.
26. Zhuge H.: A Knowledge Flow Model for Peer-to-Peer Team Knowledge Sharing and Management. "Expert Systems with Applications", Vol. 23, No. 1, 2002.
27. Zhuge H.: Knowledge flow network planning and simulation. "Decision Support Systems", Vol. 42, 2006.
28. Zhuge H.: The Knowledge Grid. "World Scientific", 2004.

Abstract

From a theoretical point of view, the article contributes to the discussion on the phenomena of the knowledge transfer. Many authors emphasize that this is a very important issue, and often overlooked in discussions. Knowledge abounds in organizations, but its existence does not guarantee its use, and the under-utilization of knowledge may indicate clearly the problems associated with the flow of knowledge. Knowledge managers should therefore not only concentrate on building knowledge repositories, but should also facilitate the means to gain access to that knowledge. In light of the above discussion, further research of the author, despite the widely available literature covering issues of knowledge transfer will focus towards a more practical orientation of the theory of knowledge transfer.