

KULTURA ORGANIZACJI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

IRENA FIGURSKA

Streszczenie

Współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, coraz większego znaczenia dla konkurencyjności organizacji nabiera zarządzanie wiedzą jako zasobem strategicznym. Wiele czynników determinuje efektywność zarządzania wiedzą, a wśród nich na szczególną uwagę zasługują czynniki związane z kulturą organizacji. Niniejsze opracowanie opisuje kulturę organizacji sprzyjającą zarządzaniu wiedzą, identyfikuje determinanty ZW o charakterze kulturowym, a także prezentuje wyniki badania ankietowego, które pozwoliło wskazać elementy kultury organizacji stanowiące barierę dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacjach.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, kultura organizacji

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą (ZW) od kilku dekad stanowi przedmiot rosnącego zainteresowania zarówno przedstawicieli nauki, jak i biznesu, czego przejawem jest m.in. liczba publikacji poświęconych tej tematyce, konferencji, na których ZW jest dominującym lub jednym z przedmiotów prowadzonych debat, portali internetowych przybliżających istotę tej koncepcji, a także towarzystw i stowarzyszeń, których przedmiotem działania jest zarządzanie wiedzą. Pojawia się jednak pytanie, czy deklarowanemu przez zarządzających organizacjami zainteresowaniu tą koncepcją towarzyszy podejmowanie decyzji i działań w obszarze zarządzania wiedzą? Otóż w opinii autorki koncepcja zarządzania wiedzą jest wciąż niedostatecznie doceniana w praktyce zarządzania w organizacjach, a wśród czynników utrudniających jej wdrażanie szczególne znaczenie przypisać należy czynnikom związanym z kulturą organizacji. Ich identyfikacja oraz określenie wpływu, jaki mają na ZW, jest warunkiem podejmowania świadomych i kompleksowych działań zmierzających w kierunku budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą.

Celem niniejszego artykułu jest określenie elementów kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą, a także zbadanie, jak kształtują się one w organizacjach. Identyfikacji tej dokonano w oparciu o wyniki przeprowadzonego w 2016 roku badania ankietowego, dotyczącego zarządzania wiedzą w organizacjach, którym objęto 445 osób pracujących. Określenie, które elementy kultury organizacyjnej stanowią bariery ZW w praktyce jest pierwszym krokiem w procesie wypracowania sposobów ich likwidacji, a w konsekwencji zwiększenia efektywności zarządzania wiedzą.

1. Istota zarządzania wiedzą

Nie ma jednej definicji zarządzania wiedzą, która byłaby zgodnie uznana za właściwą zarówno przez przedstawicieli nauki, jak i praktyki zarządzania. O trudności w zdefiniowaniu zarządzania wiedzą decyduje z jednej strony sam w sobie trudny do zdefiniowania przedmiot ZW, którym jest wiedza, z drugiej zaś fakt, iż omawiana koncepcja jest przedmiotem zainteresowania i aktywności

badawczych przedstawicieli różnych nauk, którzy podchodzą do zarządzania wiedzą z różnych perspektyw właściwych dla prezentowanych przez siebie obszarów wiedzy.

Bazując na popularnej definicji pojęcia „zarządzanie” autorstwa R. Griffina [14, s. 6] i odnosząc ją do specyficznego zasobu, jakim jest wiedza, zarządzanie wiedzą zdefiniowano jako zestaw systematycznych, zorganizowanych, przemyślanych oraz elastycznych działań skierowanych na zasoby wiedzy organizacji, umożliwiających realizację procesów zarządzania wiedzą oraz kształtujących środowisko (ludzkie, techniczne, kulturowe) sprzyjające ZW, podejmowanych i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji [10, s. 110–111].

Zarządzanie wiedzą obejmuje szereg ściśle ze sobą powiązanych i oddziałujących na siebie na zasadzie synergii procesów, do których G. Probst i inni [22] zaliczają lokalizowanie wiedzy, polegające na identyfikacji źródeł wiedzy organizacyjnej, pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych, rozwijanie wiedzy indywidualnej i zbiorowej, dzielenie się wiedzą z tymi, którzy jej potrzebują i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy do podejmowania właściwych decyzji i działań, a także zachowywanie wiedzy zapobiegające utracie ważnych dla organizacji zasobów wiedzy.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu (lub nie) zarządzania wiedzą w organizacji powinno być poprzedzone wnikliwą analizą związanych z tym procesem szeroko rozumianych kosztów i korzyści. Jeśli spodziewane korzyści płynące z zarządzania wiedzą w organizacji są większe niż związane z wdrożeniem tej koncepcji koszty, wówczas ZW nie tylko może, ale powinno zostać wdrożone. Aby analiza taka była wiarygodna, musi zostać dokonana w oparciu o znajomość z jednej strony korzyści płynących z efektywnego, kompleksowego zarządzania wiedzą w organizacji, z drugiej zaś szeroko rozumianych kosztów związanych z wdrażaniem tej koncepcji.

Korzyści, jakie kompleksowe zarządzanie wiedzą przynosi organizacji i wszystkim jej interesariuszom są stosunkowo dobrze rozpoznane i szeroko opisane w literaturze tematu [15, s. 92], [5, s. 20], [3, s. 40–43], [24], [30], [10, s. 129]. Organizacjom ZW pozwala przede wszystkim na szybszy rozwój wiedzy, uzyskanie większej przejrzystości informacji i wiedzy, lepszą i szybszą identyfikację własnych mocnych i słabych stron, lepszą ocenę sytuacji na rynku, szybsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu, szybsze i lepsze rozwiązywanie problemów, kreowanie nowych idei i większą innowacyjność, łatwiejsze budowanie pamięci organizacyjnej, większą elastyczność zarządzania, skrócenie czasu wprowadzania produktu na rynek, ograniczenie strat, dzielenie się dobrymi praktykami, zwiększenie własnego prestiżu i reputacji.

Pracownikom pozwala na: lepsze, szybsze i łatwiejsze wykonywanie swojej pracy, zwiększenie skuteczności decyzyjnej i własnego wkładu w organizację, zwiększenie kompetencji poprzez systematyczny rozwój wiedzy i umiejętności zawodowych, oszczędność czasu dzięki szybkiemu dotarciu do źródeł wiedzy, zwiększenie własnej konkurencyjności na rynku pracy, a także zwiększenie poczucia własnej wartości, poziomu samorealizacji i satysfakcji z wykonywanej pracy. Ponadto ZW ułatwia współpracę, komunikację między ludźmi i budowanie sieci.

Z kolei biorąc pod uwagę relacje z otoczeniem, zarządzanie wiedzą między innymi ułatwia wymianę informacji, doświadczeń i wiedzy z innymi podmiotami działającymi na rynku, wpływa na wzrost zadowolenia i lojalności interesariuszy zewnętrznych dzięki nawiązywaniu i podtrzymywaniu z nimi trwałych więzi, a także wpływa na polepszenie obsługi klienta. Ponadto ZW pozwala z jednej strony na szybsze wprowadzanie na rynek nowych, oczekiwanych przez klientów produktów, z drugiej zaś – na szybsze dokonywanie oczekiwanych przez klientów zmian w produktach już istniejących.

Wymienione powyżej korzyści „kumulują się, pozwalając firmie osiągnąć większą efektywność działania i uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku” [10, s. 129].

Wieloaspektowy i złożony proces wdrażania zarządzania wiedzą w organizacji wiąże się z koniecznością poniesienia określonych, nierzadko znacznych, nakładów na: sprzęt i oprogramowanie związane z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (ICT), szkolenia i edukację w obszarze ZW, podręczniki, konferencje, doradztwo i aktywny udział w działaniach na rzecz zarządzania wiedzą, organizację przedsięwzięć w zakresie ZW oraz informowanie o nich, tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi wspólnot praktyków, ogólny zarząd (koordynacja przedsięwzięć związanych z zarządzaniem wiedzą), zabezpieczenie organizacji przed utratą ważnej dla niej wiedzy, oraz personel (wydatki związane z utrzymaniem różnych stanowisk związanych z zarządzaniem wiedzą) [19, s. 397–398]. Trzeba jednak pamiętać, iż skumulowany zwrot z inwestycji poniesionych na wdrożenie i realizację koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji następuje zwykle w średniej lub długoterminowej perspektywie. Fakt ten może niestety zniechęcać tych menedżerów, którzy są nastawieni na osiąganie szybkich efektów, do podejmowania decyzji i działań nakierowanych na wdrażanie ZW w organizacjach.

Wiele czynników decyduje o sukcesie lub porażce zarządzania wiedzą. Zdaniem autorki do najważniejszych czynników utrudniających zarówno sam proces wdrażania w życie tej koncepcji, jak również dalszą jej realizację w organizacjach, zaliczyć należy:

- brak wiedzy na temat ZW oraz świadomości roli stosowania tej koncepcji w praktyce dla sukcesu organizacji [por. 11], skutkujący brakiem pełnego zaangażowania pracowników w działania związane z ZW, co wynika z generalnie obserwowanej niechęci ludzi do angażowania się w działania, których sensu nie znają lub nie rozumieją, lub które budzą w nich obawę, iż im nie podołają,
- brak kompleksowego podejścia do zarządzania wiedzą, przejawiający się przede wszystkim brakiem opracowanej strategii zarządzania wiedzą powiązanej ze strategią biznesową organizacji, w efekcie czego podejmowane przez organizacje działania w obszarze ZW są niespójne, przypadkowe, nie powiązane ze sobą,
- nieodpowiednia kultura organizacyjna, nie sprzyjająca realizacji procesów zarządzania wiedzą, charakteryzująca się brakiem wzajemnego zaufania, nastawiona na rywalizację między pracownikami i ochronę własnej wiedzy,
- niewłaściwe, przedmiotowe a nie godnościowe zarządzanie świadomymi swojej wartości pracownikami wiedzy, polegające na stosowaniu tradycyjnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w postaci kar (kij) i nagród (marchewka),
- niedostateczne lub nie w pełni dostosowane do potrzeb organizacji wyposażenie w nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne, a także niedostateczne przygotowanie pracowników do korzystania z rozwiązań ICT.

W dalszej części niniejszego artykułu skupiono się na problemach związanych z niewłaściwą dla efektywnego zarządzania wiedzą kulturą organizacji.

2. Kultura organizacji i jej elementy

Według E. Scheina kultura organizacyjna jest zestawem wewnętrznych założeń, „które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej” [23]. Sprawdzone w praktyce funkcjonowania organizacji założenia zostają uznane za prawomocne i są wpajane nowym członkom grupy jako właściwy sposób myślenia i działania. Kultura organizacyjna jest złożoną koncepcją, co potwierdzają A. K. Koźmiński i inni stwierdzając, iż jest ona „zasobem, który nie tylko trudno jednoznacznie zdefiniować, ale także

niełatwo jest przypisać mu z dostateczną pewnością zarówno określone skutki, jak i uwarunkowania” [16, s. 4].

Do najczęściej wymienianych w literaturze tematu elementów kultury organizacyjnej zalicza się wartości, normy, zwyczaje i artefakty [7, s. 6], [1, s. 307], [10, s. 234–235]. Wartości pomagają określić, co jest dobre, ważne, racjonalne, motywując w ten sposób pracowników do określonych zachowań. Normy stanowią niepisane, podzielane przekonania dotyczące tego, jak pracownicy organizacji powinni się zachowywać w określonych sytuacjach. Zwyczaje to formalne lub nieformalne rutyny wykorzystywane przy wykonywaniu pracy, zaś językowe, behawioralne i fizyczne artefakty to elementy wyróżniające daną organizację spośród innych funkcjonujących na rynku.

Trudno przecenić rolę, jaką kultura organizacji odgrywa w organizacjach budujących swoją konkurencyjność na rozwoju i wykorzystywaniu wiedzy. Przede wszystkim ułatwia ona komunikację pomiędzy pracownikami, a także zwiększa przewidywalność ich zachowań (w tym ich reakcji na zmiany), zastępując doraźną kontrolę. „Uwspólnia” ona aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki pracowników, a także umożliwia im podobną interpretację i ocenę otoczenia i zmian w nim zachodzących [16 s. 6]. Kultura organizacji wpływa także na potencjał pracowników, bowiem przejęte przez nich w procesie akulturacji wartości, normy i zwyczaje, stają się elementem ich kapitału ludzkiego [10, s. 236]. Można więc powiedzieć, że kultura wpływa na to, jak ludzie na różnych szczeblach organizacji się zachowują w różnych sytuacjach, co robią, jak to robią, jak się dzielą wynikami pracy i jak odnoszą się do siebie nawzajem.

Jak już wspomniano we wcześniejszym fragmencie niniejszego artykułu, kultura organizacji jest jednym z podstawowych czynników wpływających na sukces lub przyczyniających się do porażki zarządzania wiedzą w organizacjach. Potwierdza to m.in. K. Wiig [27, s. 23] wskazując, iż kreowanie środowiska zaufania, etycznych zachowań, wzajemnego szacunku i wsparcia oraz otwartej komunikacji dotyczącej funkcji, ról i wkładu jednostek, należy zaliczyć do głównych determinant zarządzania wiedzą. Z kolei T. Davenport i G. Probst [6] stoją na stanowisku, iż czynniki kulturowe, obok osobistych, zespołowych i strukturalnych, stanowią istotną barierę zarządzania wiedzą. Czynniki te wiążą się z ubogą kulturą, która nie promuje otwartości i nie buduje wzajemnego zaufania, z brakiem pomocy w rozwiązywaniu konfliktów, brakiem wspólnego języka, konkurencją między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, a także brakiem powiązania systemu motywacyjnego z pozytywnymi działaniami i zachowaniem pracowników. Z kolei D. J. Skyrme [25] zalicza konieczność zmiany kultury w organizacji od podejścia: „wiedza daje władzę” po: „dzielenie się wiedzą daje władzę” do największych barier zarządzania wiedzą.

Fakt, iż kultura organizacji może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na zarządzanie wiedzą w organizacjach oznacza, iż wdrażanie koncepcji ZW wymaga jednoczesnego podejmowania działań nakierowanych na kształtowanie kultury organizacji wspierającej zarządzanie wiedzą. Z drugiej jednak strony, jak wskazują P. Balthazar i R. Cook [2, s. 8], znajomość KO jest niezbędna w procesie tworzenia strategii ZW. Należy też podkreślić, iż z jednej strony treść kultury determinuje zdolność firmy do tworzenia, transferu, stosowania i ochrony wiedzy, z drugiej zaś kultura organizacji jest formą wspólnej wiedzy jej interesariuszy [13, s. 247].

D. De Long [7, s. 8–26] opisał obszary wpływu kultury organizacji na zachowania istotne dla ZW, wskazując, iż kultura kształtuje założenia ludzi dotyczące pojmowania istoty wiedzy oraz identyfikacji tej wiedzy, którą warto zarządzać, a także pośredniczy w relacjach pomiędzy wiedzą

jednostki a wiedzą organizacji. Ponadto kształtuje ona kontekst dla społecznych interakcji, determinujących wartość, jaką organizacji czerpią z wiedzy, jak również kształtuje procesy umożliwiające zdobywanie, legitymizowanie i dystrybuowanie nowej wiedzy.

Pojawia się pytanie o cechy kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Otóż poprzez promowane wartości, normy i zachowania, kultura taka powinna zarówno skłaniać pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesach zarządzania wiedzą, jak i ułatwiać ich realizację. W tym celu powinna ona przede wszystkim: uświadamiać znaczenie wiedzy i odpowiedniego nią zarządzania, promować wartości zgodne z celami ZW, zachęcać do uczenia się oraz do dzielenia się wiedzą, wykazywać autentyczną (a nie pozorowaną) troskę o pracowników, cenić i promować otwartość oraz szczerłość we wzajemnych relacjach, sprzyjać proaktywnej postawie ludzi, zachęcać do eksperymentowania i poszukiwania, dawać swobodę działania, promować współpracę, wspierać kreatywność i innowacyjność oraz tolerować błędy w rozsądnym zakresie [28], [10, s. 243–244]. Kultura taka wymaga wzajemnego zaufania, autentycznej współpracy, otwartej komunikacji i nieustannego uczenia się pracowników, które to elementy stanowią kluczowe kulturowe determinanty zarządzania wiedzą.

3. Kulturowe determinanty zarządzania wiedzą

Zaufanie oznacza gotowość narażenia się na działania drugiej strony bazującą na oczekiwaniu, że zachowa się ona zgodnie z przewidywaniem [20, s. 712]. Zaufanie zwiększa podatność jednostki na niekontrolowane przez nią działania i zachowania drugiej strony w sytuacji, w której szeroko rozumiane koszty ponoszone przez jednostkę w przypadku nadużycia tej podatności przez powiernika są większe, niż korzyści osiągnane przez nią w przypadku, kiedy do takiego nadużycia nie dojdzie [29]. Rezultatem zaufania jest różnego rodzaju ryzyko podejmowane w relacjach z innymi, takie jak: kooperacja, dzielenie się informacjami, a także dobrowolne pozwolenie drugiej stronie na przejęcie kontroli nad zagadnieniami ważnymi dla ufającego [21, s. 124]. Na poziom zaufania w organizacji wpływa wiele czynników, wśród których do najważniejszych należy zaliczyć: wiarygodność wszystkich stron relacji, wzajemny szacunek oraz uczciwość we wzajemnych stosunkach [4].

Współpraca oznacza „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw” [17, s. 13]. Efektywna współpraca wymaga od pracowników rozwijania umiejętności współpracy, które obejmują [26]: intencje współpracy, oznaczające autentyczne zaangażowanie pracowników w osiąganie wspólnych korzyści we wzajemnych relacjach, prawdomówność, wiążącą się z kreowaniem takiego środowiska, w którym ludzie nie boją się mówić prawdy i przyjmować jej od innych, odpowiedzialność każdego pracownika i w każdej sytuacji – za siebie, pełnione role, podejmowane decyzje i ich konsekwencje itp., świadomość siebie i innych, wiążącą się z dążeniem do poznania intencji, wzorców zachowań i motywacji zarówno swoich, jak i innych osób, a także rozwiązywanie problemów i negocjacje, oznaczające wzajemne traktowanie się jako wartościowych sojuszników i wspólną pracę nad znalezieniem takich rozwiązań pojawiających się problemów, które zaspokoją interesy wszystkich stron.

Komunikacja jest dwukierunkowym procesem przesyłania informacji od nadawcy do odbiorcy, w czasie którego obydwie strony ulegają wzajemnym wpływom [10, s. 297]. Dla prawidłowej komunikacji w organizacji bardzo ważny jest jej kontekst, określony przez warunki, w jakich się ona odbywa, czyli otoczenie fizyczne (kontekst fizyczny), wydarzenia przeszłe (kontekst historyczny),

wzajemne postrzeganie się rozmówców (kontekst psychologiczny) oraz odnoszenie się do norm, wartości czy zachowań (kontekst kulturowy) [8, s. 11]. Za najbardziej efektywną uznaje się komunikację bezpośrednią między pracownikami, w przypadku jednak, kiedy nie jest ona możliwa, należy korzystać z technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), wybór konkretnych narzędzi uzależniając od szeroko rozumianej specyfiki organizacji [12, s. 17].

Uczenie się oznacza uzyskiwanie wiedzy na jakiś temat lub umiejętności w pewnym obszarze poprzez studia, doświadczenie lub korzystanie z nauczania [18, s. 247] i prowadzi ono do względnie trwałych zmian w sposobie postrzegania rzeczy i zachowań, ukierunkowanych na osiągnięcie pożądanego celu [9, s. 147].

Aby proces uczenia się pracowników przebiegał efektywnie, muszą oni mieć świadomość konieczności uczenia się oraz prezentować gotowość do nauki. Organizacja zaś powinna stworzyć pracownikom środowisko sprzyjające uczeniu się, w którym mają oni czas na refleksję, analizę i przemyślenia, mają możliwość wymiany pomysłów i doświadczeń, zadawania pytań, wyrażania odmiennych opinii i eksperymentowania, są zachęceni do podejmowania ryzyka, a popełnianie błędów traktuje się jako formę nauki [1, s. 488]. W środowisku takim uwzględniane są preferencje pracowników dotyczące uczenia się, niektórzy bowiem preferują naukę poprzez wspólną pracę z innymi lub obserwację specjalistów przy pracy, inni zaś poprzez pracę w grupie samokształceniowej, korzystanie ze źródeł wiedzy jawnej (np. specjalistycznych czasopism), analityczną refleksję czy też uczestnictwo w konferencjach i szkoleniach. Wszyscy zaś bardziej lub mniej świadomie uczą się poprzez udział w przedsięwzięciach nie związanych z pracą, niejako „przy okazji” [9, s. 147–150].

Wszystkie wymienione elementy, a więc współpraca, komunikacja, uczenie się oraz zaufanie, pozostają ze sobą w ścisłym związku, potęgując swój wpływ na zarządzanie wiedzą na zasadzie synergii. Autentyczna, otwarta komunikacja umożliwia przekazywanie informacji i wiedzy stymulując uczenie się i współpracę. Z kolei uczenie się i współpraca otwierają formalne i nieformalne kanały komunikacji, a także wzbogacają jej przedmiot. Komunikacja i współpraca, aby były autentyczne, szczerze, otwarte, wymagają wzajemnego zaufania, zaś wzajemne zaufanie ułatwia szczerą i otwartą komunikację pomiędzy jednostkami i zespołami oraz determinuje skłonność ludzi do wchodzenia w sieci relacji, wnosząc komunikację i współpracę na wyższy poziom. Zaufanie i dobra komunikacja wpływają zarówno na wolę osoby posiadającej wiedzę do podzielenia się nią, jak i osoby potrzebującej wiedzy do jej przyjęcia i zaakceptowania, co z kolei stymuluje uczenie się od siebie nawzajem i prowadzi do rozwoju wiedzy. Atmosfera zaufania i współpracy pozytywnie wpływa na retencję pracowników, co zmniejsza prawdopodobieństwo utraty posiadanej przez nich wiedzy i sprzyja budowaniu pamięci organizacyjnej. Tak więc wzajemne zaufanie, autentyczna współpraca, otwarta komunikacja oraz ciągłe uczenie się, pozytywnie wpływają na realizację procesów zarządzania wiedzą, co z kolei determinuje efekty osiągnięte przez organizację.

4. Kulturowe determinanty zarządzania wiedzą w praktyce organizacji

W miesiącach maj-czerwiec oraz październik 2016 roku przy pomocy studentów Akademii Pomorskiej w Słupsku przeprowadzono badanie ankietowe wśród osób pracujących posiadających co najmniej średnie wykształcenie. Badaniem objęto 445 respondentów, wśród których 385 osób zajmowało stanowiska nie kierownicze, a 60 – kierownicze. Uczestnicy badania stanowili grupę zróżnicowaną pod względem demograficznym oraz zawodowym. Celem badania było uzyskanie informacji na temat różnych aspektów zarządzania wiedzą w organizacjach. Udzielone odpowiedzi

pozwołyły między innymi na analizę czynników kulturowych zarządzania wiedzą i określenie, które z nich stanowią barierę ZW w organizacjach.

Respondentów poproszono, aby w odniesieniu do współpracowników, przełożonych i podwładnych ocenili poziom swojego zaufania oraz jakość współpracy i komunikacji, przypisując im punkty, gdzie 1 punkt oznaczał najniższą, a 5 punktów – najwyższą ocenę. Następnie obliczono średnią odpowiedzi, a wyniki obliczeń przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Determinanty kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą

Wyszczególnienie		Podmioty relacji			Średnia razem
		współpracownicy	przełożeni	podwładni	
		średnia			
Elementy kultury organizacji	zaufanie	3,65	3,63	4,04	3,78
	współpraca	3,99	3,61	4,0	3,87
	komunikacja	3,99	3,68	4,05	3,91

Źródło: opracowanie własne.

Udzielone odpowiedzi wskazują, iż respondenci najniżej ocenili poziom zaufania (średnia ogółem 3,78), następnie współpracę (średnia ogółem 3,87), najwyżej zaś – komunikację (3,91), choć zaobserwowane różnice są stosunkowo niewielkie. Należy przy tym zauważyć, iż w każdym przypadku (zaufania, współpracy i komunikacji) ocena tych elementów dokonana przez przełożonych względem podwładnych jest wyższa, niż podwładnych względem przełożonych. Innymi słowy, zgodnie z wynikami badania, przełożeni bardziej ufają podwładnym, lepiej się z nimi komunikują i współpracują, niż podwładni z przełożonymi. Fakt ten tłumaczyć mogą różne czynniki, wydaje się jednak, iż dwa mają zasadnicze znaczenie. Pierwszym z nich jest podległość służbowa, która skutkuje prezentowaniem określonych zachowań i podejmowaniem określonych działań przez podwładnych. Przykładowo, wykonywanie poleceń przełożonych, niekontestowanie pomysłów lub działań przełożonych, nacechowane respektem odnoszenie się do przełożonych itp. może być przez tych ostatnich odbierane jako przejaw zaufania ze strony podwładnych, dobrej współpracy i komunikacji z pracownikami. Po wtóre zaś, dokonana przez przełożonych ocena poziomu ich zaufania, współpracy i komunikacji z podwładnymi może być bardziej lub mniej świadomie zawyżona. Przyznanie się bowiem do braku zaufania do podwładnych lub też do faktu, iż współpraca z nimi nie układa się dobrze a komunikacja jest niewłaściwa, może pośrednio świadczyć o braku umiejętności zarządzania pracownikami, do czego przełożeni niechętnie się przyznają lub czego wolą nie zauważać.

Zapytano także respondentów o preferowane sposoby nauki. Uczestnicy badania mieli wskazać nie więcej niż 3 sposoby, które w ich przypadku dają najlepsze rezultaty. Uzyskane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Niemal 2/3 respondentów wskazało na naukę poprzez wspólną pracę ze współpracownikami, a nieco ponad 1/2 – na naukę poprzez studia, uczestnictwo w szkoleniach, kursach itd. jako najbardziej efektywne w ich przypadku sposoby nauki. Z kolei najrzadziej preferowanymi przez badanych sposobami nauki okazały się: nauka w grupie samokształceniowej (1,8%) oraz nauka poprzez udział w przedsięwzięciach nie związanych z pracą, niejako „przy okazji” (8,5%). W tym drugim przypadku można przypuszczać, iż wiele osób po prostu nie zdaje sobie sprawy z faktu, jak wiele człowiek uczy się przy okazji, dopóki nie staną przed koniecznością rozwiązania problemu wymagającego zastosowania wiedzy, której posiadania dotychczas sobie nie uświadamiali.

Tabela 2. Sposoby nauki preferowane przez respondentów

Lp.	Nauka ...	Liczba wskazań	Odsetek	
			osób preferujących dany sposób nauki	ogółu wskazań
1.	poprzez wspólną pracę ze współpracownikami	293	65,8	22,3
2.	poprzez obserwację innych specjalistów przy pracy	158	35,5	12,0
3.	pod okiem coacha, mentora,	125	28,1	9,5
4.	w grupie samokształceniowej	8	1,8	0,6
5.	poprzez studiowanie fachowych czasopism, książek itp.	70	15,7	5,3
6.	poprzez studia, uczestnictwo w szkoleniach, kursach itd.	225	50,6	17,1
7.	poprzez udział w przedsięwzięciach nie związanych z pracą	38	8,5	2,9
8.	poprzez analityczną refleksję (zastanawianie się, wyciąganie wniosków, sprawdzanie pomysłów)	105	23,6	8,0
9.	metodą prób i błędów	160	36,0	12,2
10.	poprzez rozwiązywanie problemów	133	29,9	10,1

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce zarządzanie wiedzą napotyka liczne bariery, których identyfikacja jest pierwszym krokiem na drodze do ich eliminacji. Poproszono więc respondentów o wskazanie, które spośród wymienionych w ankiecie problemów związanych bezpośrednio lub pośrednio z kulturą organizacji, występują w organizacjach, w których pracują i z jakim natężeniem (tabela 3).

Ankietowani mieli przydzielić poszczególnym odpowiedziom punkty, gdzie 1 punkt oznaczał: problem ten nie występuje w mojej organizacji, zaś 5 punktów oznaczało: jest to bardzo poważny problem w mojej organizacji. Tak więc przydzielenie danemu stwierdzeniu od 2 do 5 punktów oznaczało, iż dany problem w organizacjach, w których respondenci pracują, występuje, choć z różnym natężeniem. Aby określić przeciętny poziom tego natężenia, dla każdego stwierdzenia obliczono średnią, przy czym im wyższa średnia, tym większe natężenie problemu.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 3 występowanie z większym lub z mniejszym natężeniem wymienionych w niej problemów zadeklarowało w każdym przypadku więcej niż połowa badanych, a różnica między najwyższym (3,17) a najniższym (2,30) poziomem średniej dla występowania poszczególnych problemów wyniosła 0,87 punktu.

Największymi problemami, których występowanie w organizacjach, w których pracują, zadeklarowało blisko siedmiu na dziesięciu ankietowanych, jest brak czasu na uczenie się, dzielenie się wiedzą itp. (średnia 3,17) oraz zbyt mała liczba szkoleń (średnia 3,16). Jako bardzo duży problem (5 punktów) brak czasu na uczenie się wskazało blisko 22,9% badanych, natomiast zbyt mało szkoleń – aż 28,1% respondentów.

Z kolei brak tolerancji dla popełnianych błędów (średnia 2,30), niechęć do dzielenia się pomysłami i koncepcjami (średnia 2,33) oraz niewłaściwe relacje interpersonalne między pracownikami (2,38) to problemy, których występowanie było najrzadziej potwierdzane przez ankietowanych.

Tabela 3. Problemy utrudniające zarządzanie wiedzą

Lp.	Problemy	Punkty					brak odpowiedzi	średnia
		1	2	3	4	5		
		w %						
1.	wiedza traktowana jest jako źródło władzy i przewagi nad innymi	30,3	13,0	21,4	11,2	14,6	9,5	2,63
			60,2					
2.	brakuje czasu na uczenie się, dzielenie się wiedzą itp.	21,4	6,7	20,9	19,1	22,9	9,0	3,17
			69,6					
3.	występuje chaos informacyjny, nie wiadomo gdzie są i kto posiada potrzebne informacje	29,2	14,6	25,2	6,3	16,4	8,3	2,63
			62,5					
4.	za mało szkoleń	22,9	10,8	15,7	15,3	28,1	7,2	3,16
			69,9					
5.	relacje interpersonalne pomiędzy pracownikami są niewłaściwe	31,5	18,0	24,7	9,4	7,4	9,0	2,38
			59,5					
6.	pracownicy nie mają motywacji do uczenia się, dzielenia się wiedzą itp.	27,0	13,9	14,6	17,5	19,8	7,2	2,88
			65,8					
7.	w organizacji nie toleruje się błędów	37,5	16,4	16,2	6,3	11,7	11,9	2,30
			50,6					
8.	pracownicy nie chcą dzielić się między sobą pomysłami i koncepcjami	37,7	13,5	18,4	10,8	9,0	10,6	2,33
			51,7					

Źródło: opracowanie własne.

Niechęci do dzielenia się pomysłami i koncepcjami w organizacjach, w których pracują, w ogóle nie zaobserwowało 37,7% ankietowanych, braku tolerancji dla popełniania błędów – 37,5% respondentów, a niewłaściwych relacji interpersonalnych między pracownikami nie potwierdziło 31,5% uczestników badania.

5. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy sukces wielu organizacji w znacznym stopniu zależy od tego, jak zarządza się w nich wiedzą. Zarządzanie to powinno być świadome i kompleksowe, a o jego sukcesie lub porażce w dużej mierze decyduje kształt kultury organizacyjnej. Dlatego menedżerowie, którzy chcą efektywnie zarządzać wiedzą, muszą dołożyć wszelkich starań, aby zbudować w organizacjach kulturę organizacji wspierającą ZW, opartą na zaufaniu, promującą współpracę, otwartą komunikację i nieustanne uczenie się. Tymczasem wyniki przeprowadzonego badania ankietowego nie napawają optymizmem, prowadzą bowiem do konkluzji, iż w obszarze budowania takiej kultury wiele jest jeszcze do zrobienia. Odpowiedzialność za jej budowanie spoczywa przede wszystkim na zarządzających organizacjami, którzy powinni własną postawą, prezentowanymi zachowaniami i podejmowanymi działaniami dawać dobry przykład pracownikom. Trudno bowiem wymagać od pracowników wzajemnego zaufania, współpracy, otwartej komunikacji i chęci do ciągłego uczenia się, jeśli przełożony prezentuje postawę „wiedza daje władzę”, w swoich działaniach opiera się na dających poczucie bezpieczeństwa rutynach, kontakty między pracownikami traktuje z podejrzliwością lub uważa za stratę czasu, a komunikację z pracownikami sprowadza do wydawania poleceń.

Dla zbudowania wzajemnego zaufania bardzo ważna jest wiarygodność, wzajemny szacunek oraz uczciwość wszystkich stron relacji, dlatego takie postawy i zachowania powinny w organizacji być zauważane i doceniane. Budowaniu zaufania sprzyja autentyczna troska o pracowników polegająca m.in. na rozpoznaniu ich potrzeb i podjęciu starań, aby w miarę możliwości organizacji zostały one zaspokojone. Natomiast efektywna współpraca, otwarta komunikacja i ciągle uczenie się będą miały miejsce wówczas, gdy pracownicy będą chcieli, mogli i potrafili się w te aktywności zaangażować. Chęć można u pracowników wzbudzić, ukazując im szeroko rozumiane korzyści, jakie dzięki tym aktywnościom odniesie zarówno organizacja, jak i przede wszystkim oni sami. Możliwości oznaczają sprzyjające dla tych aktywności warunki, w tym przede wszystkim czas (na uczenie się, rozmowy, itp.), odpowiednią organizację pracy, przyjazne środowisko pracy, dostęp do nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych itp. Aktywności te wymagają od pracowników określonych umiejętności, warto więc zapewnić pracownikom szkolenia, które umiejętności te podniosą na wyższy poziom.

Zbudowanie kultury opartej na zaufaniu, promującej współpracę, komunikację i uczenie się jest procesem długotrwałym, wartym jednak wysiłku ze względu na pozytywny wpływ takiej kultury na efektywność zarządzania wiedzą i w efekcie na sukces organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.

Bibliografia

- [1] Armstrong M., *A handbook of Human Resources Management Practice*, 10th edition, London 2006.
- [2] Balthazard P. A., Cooke R. A., *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior – Performance Continuum*, 37-th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004, DOI: 10.1109/HICSS.2004.1265577.
- [3] Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.
- [4] *Czym jest wspaniałe miejsce pracy?* Great Place to Work, <http://www.greatplacetowork.pl/nasze-podejscie/czym-jest-wspaniale-miejsce-pracy>. Dostęp: [12.05.2018].
- [5] Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.
- [6] Davenport T., Probst G., *Knowledge Management Case Book. Best Practices*, Publicis Corporate Publishing John Wiley & Sons, Berlin & Minch 2002.
- [7] De Long D., *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, Working Paper, Center for Business Innovation, Ernst & Young, 1997.
- [8] Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław, 1999.
- [9] Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- [10] Figurska I., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo WHSZ, Słupsk 2012.
- [11] Figurska I., *Building awareness of the role of knowledge management in organizations*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, nr 4/2016 (23).
- [12] Figurska I., *Dzielenie się wiedzą jako warunek rozwoju nowoczesnej gospodarki*, w: *Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki*, D. Fatuła (red.), Wydawnictwo Krakowskiej Szkoły Wyższej im. A. Frycza-Modrzewskiego, Kraków, 2006
- [13] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo

- Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [14] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [15] Hlupic V., A. Pouloudi, G. Rzevski, *Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: "Hard", "Soft" and "Abstract" Issues*, "Knowledge and Process Management", vol. 9, no. 2, 2002.
- [16] Koźmiński A. K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” nr 3(30)/2009.
- [17] Lichtarski L., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- [18] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [19] Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Third edition, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2007.
- [20] Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D., *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review", 1995, Vol. 20, no. 3.
- [21] Mayer R. C., Davis J. H., *The Effect of the Performance Appraisal System of Trust for Management: A Field Quasi-Experiment*, "Journal of Applied Psychology" 1999, Vol. 84, No. 1.
- [22] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [23] Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji [w:] Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Besthard (red.), Business Press, Warszawa 1997.
- [24] Skyrme D. J., *Why Manage Knowledge?*, 2011, <http://www.skyrme.com/kmbasics/whykm.htm>. Dostęp: [2011.08.12].
- [25] Skyrme D. J., *Knowledge Management: making sense of an oxymoron*, 2003, <https://www.skyrme.com/insights/22km.htm>. Dostęp: [2011.08.12].
- [26] Tamm J., *Collaborative Influence*, <http://www.radicalcollaboration.com/articles/collaborative-influence/>, Dostęp: [2010.06.15].
- [27] Wiig K. M., *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*, Knowledge Research Institute, Inc., 1999.
- [28] Wróblewska V., *Znaczenie kultury w organizacji zarządzającej wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa, 2005, z. 62.
- [29] Zand D. E., *Trust and managerial problem solving*, "Administrative Science Quarterly", 17(2), 1972.
- [30] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały Deloitte & Touche, Warszawa 2001.

**THE CULTURE OF THE ORGANIZATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT
IN THE PRACTICE OF ORGANIZATIONS' FUNCTIONING**

Summary

Nowadays, in a knowledge-based economy, management of knowledge as a strategic resource is becoming more and more important for the organization's competitiveness. Many factors determine the effectiveness of knowledge management, including, inter alia, factors associated with the culture of the organization. This article describes the culture of the organization conducive to knowledge management, identifies KM's determinants of a cultural character, and presents the results of a survey, which allowed to identify elements of organizational culture that hinder effective knowledge management in organizations

Keywords: knowledge, knowledge management, organizational culture

Irena Figurska
Katedra Pracy Socjalnej
Wydział Nauk Społecznych
Akademia Pomorska w Słupsku
ul. Arciszewskiego 22a, 76-200 Słupsk
e-mail: irenafigurska@vp.pl