

283/2005

Raport Badawczy

RB/69/2005

Research Report

**Kultura organizacyjna
a zarządzanie wiedzą**

S. Winch

**Instytut Badań Systemowych
Polska Akademia Nauk**

**Systems Research Institute
Polish Academy of Sciences**



POLSKA AKADEMIA NAUK

Instytut Badań Systemowych

ul. Newelska 6

01-447 Warszawa

tel.: (+48) (22) 8373578

fax: (+48) (22) 8372772

Kierownik Pracowni zgłaszający pracę:
Prof. dr hab. inż. Stanisław Walukiewicz

Warszawa 2005

Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą

1. Wprowadzenie

Doświadczenia praktyki zarządzania wskazują, iż tradycyjne czynniki decydujące o konkurencyjności firm na rynku tracą swoje dotychczasowe znaczenie. Kierujący przedsiębiorstwami wykorzystują zbliżone metody zarządzania, odwołują się do podobnych strategii marketingowych, stosują identyczne procedury jakościowe, itp. Gdzie zatem szukać przewagi konkurencyjnej firmy skoro warunki dostępu do kapitału oraz metod zarządzania, są tak do siebie zbliżone?

Zarówno wielu praktyków jak i teoretyków zarządzania poszukuje odpowiedzi na tak sformułowane pytanie w niematerialnych zasobach organizacji – wiedzy.¹ P. Drucker stwierdza, iż „ (...) wiedza jest najbogatszym źródłem władzy i kluczem do jej zdobywania (...) wiedza przestała być dopełnieniem władzy wspartej na pieniądzu i przemocy i stała się jej rdzeniem”.²

Główną tezę proponowanych rozważań jest stwierdzenie, iż kultura organizacyjna jest jednym z czynników determinujących zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach., a w konsekwencji obszarem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firm. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych i wskazanie powiązań pomiędzy kulturą organizacyjną, a zarządzaniem wiedzą w organizacji.

Przyjmuję, że „Wiedza, to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są

¹ Por. P.F. Drucker, *Spoleczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; K. Oblój, J. Palikot, *Myśli o nowoczesnym biznesie, Słowo/Obraz Terytoria*, Gdańsk 2003; A. Kukliński, *Kreowanie gospodarki opartej na wiedzy: polska droga z perspektywy OECD*; w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001; B. Wawrzyniak /red./, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

² Cyt. za B. Wawrzyniak, *Strategia Budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, w: B. Wawrzyniak /red./, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.32.

informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo – skutkowych”.³ Z punktu widzenia celów i interesów organizacji jednostkowa wiedza jest bezużyteczna jeżeli nie jest wykorzystywana do bieżących działań. Zatem zadaniem firmy jest wykorzystanie owej wiedzy dla poprawy swojej efektywności, a przez to uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Skoro wiedza jest „niematerialną domeną jednostek” (tj. wiedzą niejawną – spersonalizowaną), to zadaniem organizacji jest przekształcenie jej w zasób mogący stać się przedmiotem zarządzania, podobnym do innych zasobów firmy. Innymi słowy, z punktu widzenia organizacji, wiedza staje się obszarem objętych różnego rodzaju procedurami jak, np.: polityka szkoleniowa, gromadzenie i transfer wiedzy (jest wiedzą formalną – skodyfikowaną). Wiedza skodyfikowana staje się przedmiotem zarządzania rozumianego jako pozyskanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji za pomocą różnego rodzaju narzędzi (np. bazy wiedzy).

Podstawowym problemem realizowanych przez nas badań⁴ było pytanie o charakterystykę kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji zarządzania wiedzą w organizacji. Innymi słowy, czy istnieje związek pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej, a zarządzaniem wiedzą w organizacji? Jaki wymiar kultury sprzyja, a jaki stanowi barierę w uruchamianiu zasobów wiedzy w organizacji?

Zasadniczą hipotezą naszych badań było stwierdzenie o istnieniu związku pomiędzy poszczególnymi wymiarami kultury organizacyjnej, a zarządzaniem wiedzą w organizacji. Celem badań była odpowiedź o siłę i kierunek owego związku.

2. Metodologia badań

Dotychczasowe rozważania wskazują, iż przy wyjaśnieniu zjawisk wpływających na poziom wiedzy w organizacji należy sięgnąć po kategorie wykraczające poza sferę ekonomiczną, a dotyczące kwestii kultury organizacyjnej.

Wyróżniliśmy siedem wymiarów kultury: kolektywizm vs uniwersalizm; duży dystans władzy vs mały dystans władzy; partykularyzm vs uniwersalizm; wewnątrzsterowność vs

³ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.35.

⁴ Badania zrealizowano pomiędzy październikiem 2004 a wrześniem 2005 roku. Autorami są Anna Winch i Sławomir Winch.

zewnątrzsterowność, niepewność vs ryzyko, nastawienie na cele vs nastawienie na kontekst sytuacyjny, postrzeganie wpływu czasu przeszłość vs teraźniejszość vs przyszłość⁵.

Każdy z wymiarów kultury był opisywany przez trzy wskaźniki zjawisk im towarzyszących. O tym, który z wymiarów był dominującym w danej organizacji decydowała wielkość średniej wyliczana z wartości, wskazywanej przez respondentów, uzyskanej na pięciopunktowej skali oceny stopnia wystąpienia danego zjawiska. W przypadku równych średnich przyjęliśmy, iż w danej organizacji w jednakowym stopniu występują dane wymiary kultury.

Zarządzanie wiedzą zostało opisane poprzez następujące kategorie: funkcjonowanie procedur gromadzenia wiedzy, politykę szkoleniową, premiowanie umiejętności i inicjatywy, dzielenie się doświadczeniami, uczestnictwo w dyskusyjnych grupach internetowych, w organizowaniu różnego rodzaju spotkaniach ze specjalistami. O wskazaniu na duży, średni czy też mały stopień zarządzania wiedzą przesądzała wielkość średniej wyliczana na podstawie wartości uzyskanych na pięciostopniowej skali oceny.

W badaniu dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy), która to metoda zakłada subiektywny sposób ustalania składu grupy objętej badaniem.⁶ W próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. W naszym przypadku było to uczestnictwo w studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Założyliśmy, że dla osób tych poszerzenie wiedzy stanowi pewną wartość i z tego punktu widzenia oceniają organizacje, w których są zatrudnieni.

Przy doborze celowym nieuprawnionym jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację natomiast można mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości.

⁵ Por. G Hofstede, Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000; Ch. Hampden – Turner, A. Trompenaars, Siedem kultur kapitalizmu, wydanie III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁶ Por. M. Rószkiewicz, Metody ilościowe w badaniach marketingowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.60. Kwestionariusz ankiety wypełniło 208 osób. Wśród nich znajdowało się 47,6% kobiet, 36,5% mężczyzn (15,9% brak danych); blisko 84% to osoby, które nie przekroczyły czterdziestego roku życia, a w 80% ich staż pracy w danej firmie nie przekroczył dziewięciu lat; 39% z nich reprezentowało firmy z kapitałem zagranicznym, 23% z kapitałem polski, a 16% spółki skarbu państwa.

3. Zarządzanie wiedzą

Wyróżniliśmy dwanaście obszarów, które związane są z procesami zarządzania wiedzą w organizacji. Rozkład procentowy przedstawiony jest w tabeli 1.

Tab.1. Rozkłady procentowe wskaźników zarządzania wiedzą w organizacjach

Kategoria	Zdecydowanie i raczej się zgadzam	Trudno powiedzieć	Zdecydowanie i raczej się nie zgadzam
Wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami	61,0	19,7	18,8
Docenianie pracowników o wyższych kompetencjach	54,3	18,7	27,0
Organizowanie w firmie spotkań ze specjalistami w danej branży	50,1	9,5	39,9
Oczekiwanie od pracowników bardziej inicjatywy niż posłuszeństwa	50,0	22,1	27,9
Refundacja kosztów uczestnictwa w konferencjach	48,5	13,5	38,0
Powiązanie wyników płac z wynikami pracy	45,2	17,3	36,0
Stworzenie możliwości doskonalenia umiejętności	45,2	16,3	37,5
Funkcjonowanie procedur gromadzenia wiedzy	41,8	36,5	21,2
Polityka szkoleniowa	39,9	17,3	42,8
Potrzeba poznawania nowych idei	38,5	30,8	30,7
Funkcjonowanie firmowej strony internetowej służącej do wymiany doświadczeń z innymi	36,1	7,6	55,8
Uczestnictwo w dyskusyjnych grupach internetowych	11,5	16,3	72,2

Źródło: opracowanie własne. Wartości procentowe w wierszach nie sumują się do 100% ponieważ w tabeli nie uwzględniono kategorii „brak danych”

Prezentowane zestawienie wskazuje, iż w opinii respondentów w 41,8% firm funkcjonują procedury gromadzenia wiedzy umożliwiające jej weryfikację i przekazywanie w czasie. Pozostałe obszary pozostają pod kontrolą firmy ale tylko w wymiarze mniej lub bardziej sformalizowanych działań (np. polityka szkoleniowa). Tym samym wydaje się, iż wiedza nadal pozostaje domeną jednostek i z punktu widzenia firmy nadal funkcjonuje jako „coś ulotnego”, „coś” co może odejść wraz pracownikiem. Nadal więc, w większości firm, wykorzystanie wiedzy bardziej zależy od stopnia doceniania pracowników (54,3%), relacji pomiędzy nimi (61%) niż bezpośrednich działań zarządzających. Innymi słowy, uruchomienie zasobów wiedzy dla potrzeb realizacji celów firmy jest bardziej zależne od woli pracowników niż decyzji zarządzających. W tym kontekście ogromnego znaczenia nabierają kwestie związane z motywacją pracowników, kształtowaniem tożsamości i lojalności wobec firmy.

Wyniki badań wskazują, że zarządzanie wiedzą częściej występuje w firmach średnich i dużych niż małych. Rozkład procentowy ilustruje tabela 2.

Tab.2. Wielkość firmy a wiedza %/

Stopień zarządzania wiedzą	Wielkość firmy			
	Do 10 osób	Od 10 do 49 osób	Od 50 do 250 osób	Powyżej 250 osób
Duży	8,3	24,2	33,3	28,3
Średni	58,3	45,5	51,1	55,0
Mały	25,0	27,3	11,1	15,0
Brak danych	8,4	3,0	4,5	1,7
Suma	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne

Zapewne duże firmy odczuwają większą potrzebę tworzenia procedur wiedzy (np. normy ISO), czy też dysponują większymi budżetami szkoleniowymi. Współczynnik korelacji Persona pomiędzy zmienną „wielkość firmy”, a „tworzenie procedur gromadzenia wiedzy” wyniósł 0,122.⁷ W tym przypadku możemy powiedzieć, że im większa firma, tym częściej tworzy ona procedury gromadzenia wiedzy. Zapewne też pewną rolę w tworzeniu procedur odgrywają zasoby kapitałowe, które w przypadku większych firm są zapewne większe niż w przypadku firm mniejszych. Ponadto komunikacja w małych firmach przybiera bardziej formę kontaktów bezpośrednich, co w przypadku firm dużych jest trudne do osiągnięcia ze

⁷ Współczynnik ten przyjmuje wartości od - 1.0 do 1.0, a jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowa o jego sile.

względem na liczbę zatrudnionych. Stąd też wynika potrzeba tworzenia procedur także jako mechanizmu kontroli obiegu informacji.

Okazuje się także, że wśród firm z kapitałem zagranicznym występuje większy odsetek tych, w których poziom zarządzania wiedzą można określić mianem „dużego”. Rozkłady procentowe wskazują na współwystępowanie tych dwóch zmiennych (tab. 3.).

Tab.3. Forma własności a wiedza [%]/

Stopień zarządzania wiedzą	Forma własności			
	Administracja	Skarb Państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
Duży	7,1	17,6	22,9	32,9
Średni	64,3	55,9	47,9	48,8
Mały	21,4	23,5	20,8	18,3
Brak danych	7,2	3,0	8,4	0,0
Suma	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne.

Zapewne firmy prywatne możliwości realizacji celów strategicznych częściej postrzegają z perspektywy gry rynkowej, w której klient odgrywa decydującą rolę. Spółki skarbu państwa z kolei, większą rangę przyznają grze z instytucjami państwowymi albowiem od nich może zależeć ich dalsze funkcjonowanie. Fakt, iż w firmach z udziałem zagranicznym dominuje duży stopień zarządzania wiedzą wynika zapewne z innej tradycji organizacyjnej oraz większych kapitałów. Czym innym jednak jest kwestia częstotliwości występowania danej zmiennej, a czym innym siła związku pomiędzy zmiennymi. Wykorzystując współczynnik korelacji Persons'a do pomiaru siły związku pomiędzy formą własności, a stopniem zarządzania wiedzą otrzymamy wielkości prezentowane w tab.4.

Tab.4. Forma własności a wiedza – współczynniki korelacji

Stopień zarządzania wiedzą	Forma własności			
	Administracja	Skarb Państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	Wielkość współczynnika korelacji			
Duży	-0,010	-0,086	-0,043	0,144
Średni	0,079	0,027	-0,055	-0,056
Mały	-0,073	0,054	0,029	-0,050

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli uznać, że zarządzanie wiedzą dodatnio wpływa na pozycję rynkową firmy, to ujemne wartości współczynnika korelacji w odniesieniu do firm z kapitałem polskim nie stanowią przesłanek do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Weźmie wcześniej wspomniano, iż konstrukcja tego wskaźnika opierała się na wyznaczeniu dwunastu obszarów zarządzania wiedzą. Zobaczmy zatem (tab.5), jakie wartości przybiera współczynnik korelacji wobec każdego z wyróżnionych obszarów.

Tab.5. Obszary zarządzania wiedzą – wartości współczynnika korelacji

Stopień zarządzania wiedzą	Forma własności			
	Admini - stracja	Skarb Państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	Wielkość współczynnika korelacji			
Funkcjonowanie procedur gromadzenia wiedzy	-0,128	0,094	- 0,034	0,030
Polityka szkoleniowa	0,007	-0,024	0,022	0,023
O podwyższeniu decydują wyniki w pracy	0,105	0,057	-0,89	-0,049
Wiedza pracowników bardziej doceniana	0,067	0,095	-,054	-0,025
Oczekiwanie od pracowników inicjatywy a nie posłuszeństwa	-0,003	0,119	0,008	-0,131
Każdy może doskonalić umiejętności	-,006	-,080	0,09	0,048
Dzielenie się pracownikami między sobą doświadczeniami	-0,010	0,189	-0,041	-0,029
Pracownicy są spragnieni nowych pomysłów	0,131	0,214	-0,075	-0,077
Funkcjonowanie Internetowych grup dyskusyjnych	-0,086	0,121	0,010	0,010
Firma posiada stronę www do wymiany doświadczeń	0,017	0,026	0,020	-0,072
Firma refunduje koszty konferencji	-0,009	-0,072	0,090	-0,080
Firma organizuje spotkania ze	-0,121	-0,017	0,150	-0,085

specjalistami				
---------------	--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę takie kryteria jak: większe docenianie finansowe wyników pracy i wiedzy pracowników, oczekiwanie inicjatywy, gotowość do dzielenia się doświadczeniami, oczekiwanie na nowe pomysły, to w firmach skarbu państwa parametry te dodatkowo wiążą się z zarządzaniem wiedzą. Obiegowe poglądy dotyczący firm zagranicznych, w których dominuje „bezwzględna rywalizacja”, brak dzielenia się pomiędzy pracownikami doświadczeniami, oczekiwania bezwzględnego posłuszeństwa, znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach tab.5.

Innego rodzaju problem stanowiło pytanie o to, który z wyróżnionych obszarów wiedzy jest najsilniej związany z procesami zarządzania wiedzą? Wielkości współczynników korelacji przedstawia tab. 6.

Tab.6. Obszary wiedzy a zarządzanie

Kategoria	Zarządzanie wiedzą – wartość współczynnika korelacji
Refundacja kosztów uczestnictwa w konferencjach	0,609
Organizowanie w firmie spotkań ze specjalistami w danej branży	0,548
Polityka szkoleniowa	0,507
Oczekiwanie od pracowników bardziej inicjatywy niż posłuszeństwa	0,496
Powiązanie wyników płac z wynikami pracy	0,464
Docenianie pracowników o wyższych kompetencjach	0,450
Funkcjonowanie procedur gromadzenia wiedzy	0,444
Tworzenie możliwości doskonalenia umiejętności	0,429
Potrzeba poznawania nowych idei	0,429
Uczestnictwo w dyskusyjnych grupach internetowych	0,392
Funkcjonowanie firmowej strony internetowej służącej do wymiany doświadczeń z innymi	0,370
Wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami	0,287

Źródło: opracowanie własne.

Największe wartości współczynnika korelacji odnoszą się do kategorii ułokowanych poza obszarem firmy (konferencje, spotkania ze specjalistami z branży). Najmniejsza z kolei wartość odnosi się do kategorii „wymiany doświadczeń”, czyli tej, która była najczęściej wymieniana przez respondentów jako obszar zarządzania wiedzą (por. tab.1). Taki stan rzeczy można wyjaśniać w kategoriach „otwartości systemu”. Tam, gdzie dochodzi do relacji z otoczeniem firmy, tam również dochodzi do wymiany informacji, co dalej może przekładać się na wzrost poziomu wiedzy w organizacji. Natomiast ograniczenie transferu wiedzy do „wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami” może pociągać za sobą rutynizację podejmowanych działań.

Przedmiotem badań były poglądy pracowników związane z zarządzaniem wiedzą w ich firmach. Nie należy wykluczyć, iż kategoria „doświadczenie” nie była wyłącznie odnoszona do spraw zawodowych. Pracowników badanych firmy w 57% charakteryzuje poczucie niepewności. Tym samym kategorii „wymiana doświadczeń” nie należy wyłącznie ograniczać do problematyki wiedzy. „Wymiana doświadczeń”, to być może pewien instruktaż dotyczący działań zapewniających funkcjonowanie w przedsiębiorstwie. Jest to zatem mechanizm redukcji owej niepewności związanej np. z obawą przed utratą pracy, czyli instrumentalnego traktowania wiedzy.

Nie należy także wykluczyć, iż członkowie organizacji nie muszą chcieć dzielić się swoją wiedzą z innymi z podstawowego powodu jakim jest władza. Jest to punkt widzenia M. Croziera, który twierdzi, iż w każdej organizacji toczy się gra nad kontrolą sfer niepewności i osoby (grupy) sprawujące ową kontrolę jednocześnie sprawują władzę w organizacji.⁸ Idąc dalej, można stwierdzić, iż nie da się zarządzać pełną wiedzą ludzi, albowiem nie ujawniają oni wszystkich swoich zasobów. Wiedza nie jest czymś danym lecz jest efektem procesów uczenia się ludzi i oznacza także umiejętność generowania innowacji. Zgodnie z ujęciem M. Croziera owe innowacje mogą być zarówno wykorzystywane dla celów organizacji jak i realizacji partykularnych interesów jej pracowników.

Przedsiębiorstwa funkcjonują w danym otoczeniu adoptując system norm i wartości odzwierciedlany chociażby w proponowanych procedurach i standardach działania. Jednocześnie organizacje tworzą własne systemy (kultury), które stanowią o ich swoistości i odrębności. Bardzo dobrą ilustrację tych zjawisk stanowią przedsiębiorstwa międzynarodowe,

⁸ Por. M. Crozier, E. Friedberg, Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.

w których dochodzi do starcia i modyfikacji różnych kultur narodowych i organizacyjnych.⁹ Zarówno organizacja, a w konsekwencji i jej kultura, uczestniczą w ciągłym procesie zmian, który jest immanentną cechą gospodarki. Proces ten zachodzi poprzez uczenie się – proces gromadzenia wiedzy – którego elementami są: przełamywanie rutyny, generowanie nowych koncepcji działania, testowanie nowych narzędzi, doskonalenie nowych procedur.¹⁰

4. Wymiary kultury a zarządzanie wiedzą

Kultura poprzez system normy i wartości stanowi pewien punkt odniesienia do określania tego co dobre, a co złe, tego co efektywne, a co nie efektywne. Płaszczyzn, dla których kultura stanowi kryterium oceny jest znacznie więcej, a z punktu widzenia problematyki organizacji stanowi ona zasadniczy wątek rozważań albowiem wyznacza ona ramy koordynacji działań ludzi czyli tego, do czego służą organizacje. Z punktu widzenia organizacji gospodarczych (zarządzania) wyznacza ona ramy sprzyjające osiągnięciu efektywności ekonomicznej poprzez, między innymi, określenie kryteriów dla możliwości przewidywania działań innych.

W badaniach założono, iż kultura wpływa na proces zarządzania wiedzą w organizacji. Zależność tę, za pomocą współczynnika korelacji, ilustruje tab. 7.

Tab.7. Wymiar kultury a zarządzanie wiedzą

Wymiar kultury	Zarządzanie wiedzą – wartość współczynnika korelacji	Procent organizacji
Dbłość o wyznaczanie celów do realizacji (<i>wycinkowość – zarządzanie przez cele</i>)	0,548	57,2
Omawianie przyszłych działań (<i>orientacja na przyszłość</i>)	0,447	22,1
Wystarczający zasób informacji dla wykonywanych zadań. (<i>formalny obieg informacji</i>)	0,357	52,9

⁹ Por. A Pochtowski /red./, Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

¹⁰ J. Gładys – Jakóbiak, K. Stobińska, Kultura organizacyjna w organizacji uczącej się – efekt uboczny czy źródło zmian, w: B. Wawrzyniak /red./, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, im Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s 104.

Aprobata dla nowych, lepszych rozwiązań <i>(nastawienie na ryzyko)</i>	0,330	28,8
Tworzenie przez firmę jednakowych procedur dla wszystkich <i>(uniwersalizm)</i>	0,328	47,1
Możliwość bieżących rozmów z przełożonymi o problemach pracy <i>(mały dystans władzy)</i>	0,309	36,5
Pewność co do realizacji konstruowanych planów działania <i>(wewnętrzsterowność)</i>	0,292	46,6
Indywidualny charakter i ocena pracy <i>(indywidualizm)</i>	0,285	51,0

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie wskazuje, iż idealną organizacją zarządzającą wiedzą jest ta, którą cechuje: zarządzanie przez cele, orientacja na przyszłość, sformalizowany obieg informacji, nastawienie na ryzyko, uniwersalizm, mały dystans władzy, wewnętrzsterowność oraz indywidualizm. Zestawienie procentowe wskazują na występowanie mniej niż 50% tego typu organizacji.

Zapewne wyróżnione wymiary kultury z różnym natężeniem występują w organizacjach w zależności od ich formy własności, co ilustruje tab.8.

Tab.8. Wymiary kultury a forma własności

Wymiary kultury	Forma własności			
	Administracja	Skarb Państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	%			
Wycinkowość	55,0	41,2	50,0	70,0
Orientacja na przyszłość	5,0	20,6	16,7	28,0
Formalny obieg informacji	70,0	44,1	54,2	52,4
Nastawienie na ryzyko	20,0	11,8	33,3	34,1
Uniwersalizm	45,0	47,1	41,7	57,3
Mały dystans władzy	35,0	23,5	35,4	45,1

Wewnętrzsterowność	30,0	52,9	39,6	48,8
Indywidualizm	60,0	47,1	52,1	52,3

Źródło: opracowanie własne

W historii nauk zarządzania wyróżnia się kilka koncepcji organizacji, które miały gwarantować skuteczność działań. I tak poglądy w tym zakresie ewaluowały od koncepcji traktowania organizacji jako maszyny po zarządzanie procesowe, od koncepcji administracyjnej do sieciowych powiązań.¹¹ Zapewne w praktyce przedsiębiorstw do tej pory funkcjonują różne sposoby zarządzania, mało tego – w jednym przedsiębiorstwie może funkcjonować kilka jednocześnie. Ilustracją mogą być wyniki badań realizowanych w ramach projektu IKINET¹². Badania te wykazały, iż w większości analizowanych przedsiębiorstw występuje zarówno dualizm stylów zarządzania, struktur organizacyjnych (hierarchia vs rozproszenie ośrodków podejmowania decyzji), czy też kultur organizacyjnych. Zapewne w jednej i tej samej firmie, w zależności od pionu organizacyjnego, występować może kilka typów struktury, a dalej kilka typów kultur organizacyjnych. W cytowanych tu badaniach mieliśmy do czynienia z przedsiębiorstwami z branży górniczej. Tradycyjnie, ze względu na reżim technologiczny i bezpieczeństwo pracy, są to branże o zhierarchizowanych strukturach. Jednocześnie funkcjonują w nich działy, marketing, które poprzez stały kontakt z otoczeniem wykształciły inne struktury podejmowania decyzji oraz inne normy i wartości oceny efektywności podejmowanych działań. Tak więc w ramach jednej organizacji można wyróżnić szereg różnych sposobów (kultur) zarządzania.

5. Kierunek transformacji kulturowej

Pojęcie transformacji można rozumieć na co najmniej dwa sposoby. Pierwszy, oznacza wyjście od „jakiegoś stanu X”, do bardziej pożądanego stanu „Y”. Drugi, określa

¹¹ Por. A. Koźmński, W. Piotrowski /red./, Zarządzanie, teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995; M. Romanowska /red./, Podstawy organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2001; M. Romanowska /red./, M. Trocki /red./, Podejście procesowe w zarządzaniu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, t. I, Warszawa 2004.

¹² Badania realizowane w ramach prac statutowych Instytutu Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk w 2005r.

transformację jako cechę systemu (organizacji) umożliwiającą ciągłe dostosowanie się do zmian w otoczeniu.¹³

Wydaje się, iż w świadomości społecznej dominuje pierwsze z wymienionych ujęć transformacji. Często winą za stan przedsiębiorstwa (gospodarki) obarcza się „socialistyczną mentalność”, wiele firm poszukuje pracowników nie skażonych pracą w „starych strukturach”, itp. Jednocześnie za wzór, a dalej za normę postępowania przyjmuje się działania i zachowania zapożyczone z firm zagranicznych. Widać to chociażby w nazywaniu stanowisk pracy, żargonu zawodowego, wzorca rozwoju (np. staże zagraniczne), itp. Innymi słowy, ujmując rzecz metaforycznie, jest to transformacja od „starej socjalistycznej firmy”, do „nowej kapitalistycznej”.

Przyjmując, że firmy skarbu państwa reprezentują „stary ład”, a firmy zagraniczne wyznaczają kierunek transformacji, to zobaczymy jak w wyróżnionych wymiarach kultury przebiega owa transformacja (tab.9.)

Tab. 9. Kierunek transformacji – wartości współczynnika korelacji

Wymiar kultury	Skarb państwa	Kapitał polski	Kapitał zagraniczny
	Wartość współczynnika korelacji		
Kolektywizm	-0,016	-0,042	-0,020
Indywidualizm	-0,035	0,012	0,014
Duży dystans władzy	0,139	-0,044	-0,100
Mały dystans władzy	-0,125	-0,021	0,168
Partykularyzm	-0,059	-0,002	-0,058
Uniwersalizm	-0,001	-0,060	0,175
Wewnątrz sterowność	0,056	-0,077	0,024
Zewnątrz sterowność	0,011	0,043	-0,027
Niepewność	0,221	-0,016	-0,114
Ryzyko	-0,165	0,057	0,095
Cele	-0,143	-0,080	0,232
Kontekst sytuacyjny	0,113	0,062	-0,213

¹³ Por. M. Federowicz, Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2004.

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: w tabeli pominięto kategorię administracji albowiem nie interesowała nas ona z perspektywy problematyki transferu kultury.

Największe różnice kulturowe występują pomiędzy firmami skarbu państwa, a firmami z kapitałem zagranicznym. Dotyczą one głównie takich kwestii jak:

- a) dystansu władzy – firmy skarbu państwa cechuje większe przyzwolenie na funkcjonowanie hierarchii służbowej i na istniejące nierówności związane z zajmowanym miejscem w strukturze organizacyjnej;
- b) uniwersalizmu – firmy z kapitałem zagranicznym większą wagę przykładają do roli procedury. Ustanowione formalne reguły częściej stanowią punkt odniesienia przy podejmowaniu decyzji. W tym kontekście można mówić o większej przewidywalności działań, co w grze rynkowej może stanowić o wiarygodności firmy;
- c) skłonności do podejmowania ryzyka – firmy skarbu państwa cechuje poczucie niepewności. Wiązać się z tym może skłonność do unikania podejmowania decyzji, a dalej – odpowiedzialności. Przy jednoczesnym „dużym dystansie władzy” następuje przerzucanie nawet najdrobniejszych decyzji na kierownictwo firm. W konsekwencji utrwała się hierarchiczny model zarządzania;
- d) orientacja na cele – firmy z kapitałem zagranicznym wyraźnie nastawione są na realizację celów niezależnie od istniejących uwarunkowań. Realizacja celu staje się kryterium (kompetencji) przydatności pracownika.

Z każdym wymiarem kultury związany jest pewien system norm i wartości, który przekłada się na konkretne zachowania ludzi. Można powiedzieć, iż jest to cena jaką jednostka płaci za przejście od jednego, do drugiego wymiaru kultury. Wielkość ceny można mierzyć różnymi parametrami. Jeżeli weźmiemy pod uwagę uwarunkowania dotyczące awansu pracownika, stan napięć w pracy, czy relacje z przełożonymi, to zdecydowanie większy komfort pracy występuje w spółkach skarbu państwa.

Drugie ujęcie, widzi w transformacji trwałą cechę organizacji sprzyjającą dostosowaniu się do zmian w otoczeniu. Zapewne można wyróżnić kilkanaście parametrów decydujących o stopniu otwartości organizacji na zmiany. W literaturze przedmiotu zalicza się do nich, np.: stopień koncentracji władzy, sposób regulacji konfliktów, kompetencje pracowników, branże, itd. „Otwartość na zmiany” (innowacyjność) może być zarówno cechą „gospodarek autorytarnych” jak i „demokratycznych”, organizacji gdzie zarówno dominuje konformizm

jak i negocjacyjny model regulacji konfliktów.¹⁴ Trudno zatem jednoznacznie przesądzać o cechach warunkujących postawę wobec zmiany. Można natomiast mówić o pewnych uwarunkowaniach sprzyjających postawom innowacyjnym w danej kulturze. Jednym z nich jest kategoria „czasu”. E.T. Hall wyróżnił dwa sposoby użytkowania czasu i przestrzeni – czas monochroniczny (M) i polichroniczny (P).¹⁵ Czas M kładzie nacisk na plany, segmentację, dokładność, nastawienie na realizację celów. W tym wymiarze jednostce stawiane są zadania, które ma wykonywać zgodnie ze swoimi umiejętnościami, organizacje te są obojętne na pozazawodowe cechy swoich pracowników. Czas P podkreśla natomiast zaangażowanie ludzi, relacje zachodzące pomiędzy nimi. Organizacje tego typu cechuje większa koncentracja władzy albowiem występuje konieczność funkcjonowania lidera, który podejmuje decyzje. Ponadto, w organizacjach o tym typie kultury wyżej ocenia się podtrzymywanie pozytywnych relacji z pracownikami niż wykonywania zadań.

Wiele zmiennych w naszych badaniach, np.: dystans władzy, indywidualizm, wskazuje na firmy z udziałem kapitału zagranicznego jako te, w których mamy miejsce z występowaniem czasu M. Potwierdza to również wielkość współczynnika korelacji pomiędzy formą własności a postawą wobec czasu (tab. 10).

Tab.10. Forma własności, a postawa wobec czasu

Forma własności	Orientacja wobec czasu – wartość współczynnika korelacji			
	Przeszłość	Terażniejszość	Przyszłość	Terażniejszość/ przyszłość
Skarb państwa	-0,020	0,096	-0,016	-0,074
Kapitał polski	0,015	0,025	-0,072	-0,011
Kapitał zagraniczny	-0,060	-0,120	0,121	0,107

Źródło: opracowanie własne.

W firmach z kapitałem zagranicznym w większym stopniu występują postawy nakierowane na przyszłość. Może to świadczyć o większej innowacyjności ale też o różnych sposobach (strategiach) radzenia sobie z niepewnością. Niewykluczone, że dla pracowników tych firm bardziej racjonalnym sposobem działania jest tzw. „ucieczka do przodu”. W spółkach skarbu państwa liczy się to, co „tu i teraz”, czyli realizacja bieżących zadań.

¹⁴ Por. O. Gedymin, Strategie gospodarcze i drogi rozwoju. II Rzeczpospolita, powojenne Niemcy, Tajwan, Chile, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1999.

¹⁵ E.T. Hall, Poza kulturą, wydanie II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

6. Wnioski

1. Kultury organizacyjne posiadają własne wzory uczenia. W kontekście procesów zarządzania wiedzą można wyróżnić organizacje (spółki skarbu państwa), w których największe znaczenie odgrywa kwestia wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. Z drugiej strony, występują mechanizmy uczenia się poprzez czerpanie wiedzy z poza organizacji (polityka szkoleniowa), która jest właściwa dla firm z kapitałem zagranicznym. Ludziom, którzy swoje działania uzależniają od autorytetów trudniej jest zaakceptować reguły innych systemów działania. W tym kontekście, przy założeniu, iż władza pociąga za sobą autorytet, organizacjom o dużym dystansie władzy i polichronicznej kulturze czasu, trudniej może przychodzić adaptacja do zmian. W konsekwencji firmy z kapitałem zagranicznym łatwiej jest uzyskiwać przewagę konkurencyjną w sferze zarządzania wiedzą albowiem cechuje je „mniejszy dystans władzy” oraz monochroniczna kultura czasu.
2. Na wysoki stopień zarządzania wiedzą ma wpływ komunikacja pomiędzy pracownikami analizowana z perspektywy stopnia dokonywanych uzgodnień. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera mechanizm negocjacji rozumiany nie tylko jako narzędzie regulacji konfliktów, ale także jako mechanizm uczenia się organizacji. W procesie tym dochodzi bowiem do wyjścia poza perspektywę indywidualnych doświadczeń, albowiem negocjacje wymagają chociażby zapoznania się z innym punktem widzenia – zapoznania się z inną wiedzą. Ewentualne dojście do porozumienia i osiągnięcie sukcesu w realizacji celów i interesów podnosi efektywność działań. Paradoksalnie również porażka staje się źródłem doświadczeń. Tak więc, z punktu widzenia uczenia się organizacji, zarówno sukcesy jak i porażki stają się źródłami wiedzy.
3. Obok transformacji procesów zarządzania w organizacji mamy do czynienia z procesem transformacji kultury. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że bez zmiany kulturowej niemożliwą będzie zmiana organizacyjna. W przypadku polskiej transformacji ustrojowej w pierwszej kolejności, także poprzez wprowadzenie firm z kapitałem zagranicznym, doszło do zmiany organizacyjnej, a w konsekwencji także do zmian w kulturze organizacyjnej. Zdunym wydaje się przekonanie, iż kulturą organizacyjną można sterować albowiem osadzona jest ona także w kontekście całego społeczeństwa. Dopiero więc zmiany w otoczeniu organizacji mogą znacząco wpływać na jej postawę wobec zmian.

7. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

