

Agnieszka Budzewicz-Guźlecka

Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu relacji w przedsiębiorstwach

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 25, 331-340

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr AGNIESZKA BUDZIEWICZ-GUŻLECKA
Uniwersytet Szczeciński

ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W KREOWANIU RELACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

W artykule zaakcentowano, że kultura organizacyjna ma olbrzymi wpływ na kształtowanie relacji między pracownikami oraz na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Jednakże to, czy pracownicy będą nastawieni na zarządzanie wiedzą zależy od kultury organizacyjnej istniejącej w przedsiębiorstwach, która wpływa i motywuje pracowników do pozyskiwania informacji, a później do wykorzystywania użytecznej wiedzy w organizacji.

Wprowadzenie

Wiedza otwiera dostęp do pozostałych zasobów i umożliwia działania tworzące bogactwo, „jedynie ludzie są bowiem zdolni do tworzenia wartości dodanej ukrytej w zasobach”¹. Tempo zachodzących przemian gospodarczych oraz procesy i zjawiska występujące w zmieniającym się otoczeniu, implikują, a nawet wymuszają potrzebę zrozumienia istoty i ogromnego znaczenia zastosowania wiedzy. Dla współczesnych organizacji, które chcą przetrwać oraz mieć szansę na dalszy rozwój, wiedza powinna być kluczowym zasobem strategicznym. Charakter sieciowy gospodarki oznacza, że funkcjonuje ona w zintegrowanych układach sieci, łączących wielu różnych uczestników. Ważny jest także wzrost znaczenia funkcji informacyjnej, bazującej na zdolnościach generowania, przetwarzania i komercjalizowania informacji.

Nie można wiedzieć wszystkiego. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na interesujący temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że

¹ T. Rojek, *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 1, s. 14.

często menedżerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. Powoduje to, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów². Zarządzanie międzykulturowymi przedsiębiorstwami, a także funkcjonowanie w różnorodnych grupach kulturowych motywuje ludzi do poszukiwania nowych form porozumiewania się, poszukiwania wspólnych obszarów działania, co ułatwia synergię wiedzy jednostek w ogólnodostępną wiedzę organizacyjną. W przyszłości i obecnie współpraca krajów, narodów i społeczności z pominięciem dążenia do zrozumienia szeroko rozumianej różnorodności postaw etycznych, kulturowych, literackich, filozoficznych, społecznych, politycznych, a także językowych i metodycznych jest już niemożliwa³.

Kluczowe dla sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw stały się dane, informacje, wiedza, umiejętność ich gromadzenia, przetwarzania i kreowania nowej wartości. Tradycyjne podejście do zarządzania musi zostać zastąpione prorozwojowym, opartym na koncepcji organizacji uczącej się, organizacji wiedzy. Według Ch. Evans, najczęstszą przyczyną porażki przedstawienia organizacji na tory zarządzania wiedzą jest zbyt duża koncentracja uwagi menedżerów na budowę sformalizowanych rozwiązań ułatwiających wymianę informacji przy jednoczesnym niedocenieniu nieformalnych relacji międzyludzkich, które tworzą kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Duże nakłady zainwestowane w systemy pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania ogromnych ilości informacji, niejednokrotnie nie przynoszą pożądanych efektów⁴.

Istota kultury organizacyjnej

Dla głównego prekursora i teoretyka kultury organizacyjnej E.H. Scheina jest ona zespołem norm, wartości, procedur i zachowań obowiązujących w organizacji. Popularny model Scheina, wyróżnia jej trzy poziomy, na które składają się charakterystyczne elementy wyodrębnione pod względem możliwości obserwacji i stopnia świadomości – artefakty, uznawane wartości oraz podstawowe założenia. Jest ona skumulowanym wynikiem doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z wewnętrzną integracją i zewnętrzną adaptacją. Nowi pracownicy nabywają kulturę organizacyjną w wyniku socjalizacji, która może

² G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81.

³ *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, red. B. Borkowska, M. Lyda, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 2004, s. 5.

⁴ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s. 14.

mieć różnoraki charakter. W podobnym duchu Ch. Evans definiuje kluczowe wartości i normy dla procesu budowania kultury wiedzy: otwartość, szczerowość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek do wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość, wzajemne wsparcie i współpraca⁵.

Ważną rolę w zrozumienia procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji odgrywa koncepcja organizacji uczącej się zaproponowana przez P.M. Senge. Organizacja ucząca się postrzegana jest jako⁶:

- miejsce, gdzie pracownicy permanentnie poszerzają swoje zdolności w celu osiągnięcia wyznaczonych przez siebie wyników, gdzie stale uczą się tego, jak być razem i odkrywają, że tworzą rzeczywistość,
- organizacja, która gromadzi i przetwarza informacje w wiedzę, którą rozpowszechnia we wszystkich swoich jednostkach, modyfikując działania zgodnie z wynikami tej wiedzy,
- świadomie wykorzystująca proces uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego kształcenia siebie w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji beneficjentów,
- organizacja zdolna do poznania oraz dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku.

Wymiana myśli i doświadczeń jest gwarantem tworzenia nowych wartości społecznych i kulturowych pozwalających na rozbudowę potencjału wiedzy w przedsiębiorstwach. Pracownik firmy żyjący w określonej społeczności utożsamia się z grupą pracowniczą, będąc jednocześnie w opozycji do grup w jego rozumieniu obcych. Główną funkcją przynależności grupowej jest z jednej strony budowanie więzi międzyludzkich, korzystanie z tych samych zasobów wiedzy oraz ich rozbudowa, z drugiej zaś mechanizm tworzenia się niechęci i uprzedzeń w stosunku do obcych⁷.

Kwestią do rozważań pozostaje możliwość zarządzania kulturą organizacji przez ewentualne sterowanie normami i wartościami w celu wykreowania pożądanых postaw i zachowań. Trudno się nie zgodzić z faktem, że normy i war-

⁵ *Ibidem*, s. 59.

⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 136.

⁷ V. Peltokorpi, *Intercultural Communications in foreing subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, Vol. 26, s. 176–188.

tości, tkwiące w podstawowych założeniach, mogą być bardzo trudne do zmiany. Odrębnym zagadnieniem pozostaje rola kadry zarządzającej w długookresowym kształtowaniu tejże kultury.

Kultura organizacyjna jest zasobem, który nie tylko trudno jednoznacznie zdefiniować, ale także nielato jest przypisać mu z dostateczną pewnością zarówno określone skutki, jak i uwarunkowania.

Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą w organizacji

Zarządzanie w przedsiębiorstwach wspólnie przynosi zmiany. Paradygmaty zarządzania sformułowane w erze industrialnej dla naukowego zarządzania „mechanistycznych organizacji” są nieaktualne w odniesieniu do współczesnych organicznych przedsiębiorstw. Stabilizacja ustępuje miejsca kreatywnej destrukcji J. Schumpetera. Odległość przestaje być barierą w mobilnym i cyfrowym świecie. Sieci rozwijają się dynamicznie. Kompleksowość oraz niepewność są dominantą. Dodatkowo wraz z rozwojem oczekiwań pracowniczych, powiększaniem się zasobów informacji i wzrostem znaczenia technologii informacyjnych, dotychczasowy model organizacji oraz koncepcje zarządzania stają w obliczu kryzysu, który prowadzi do przeformułowania krytycznych czynników sukcesu przedsiębiorstwa w hiperkonkurencyjnym otoczeniu. Nieuchronne stają się zmiany w sposobie prowadzenia biznesu. Zmienia się język, tworzą się nowe koncepcje, weryfikacji ulegają stare metody zarządzania⁸.

Zarządzanie wiedzą jest definiowane jako ogół działań mających na celu identyfikację, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie jawnej i ukrytej wiedzy kadry w celu podniesienia sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa⁹.

Pojęcie wiedzy jest pojęciem niejednoznacznym, co w głównej mierze wynika z interdyscyplinarności badawczej. Z pojęciem wiedzy można się spotkać w wielu dyscyplinach naukowych: filozofii, psychologii, informatyce czy naukach o zarządzaniu. Wiedzę nie tylko trudno zdefiniować, ale również zmierzyć i wykorzystać w praktyce za pomocą pojęć, terminologii, ale przede wszystkim struktur, które wywodzą się z ery przemysłowej¹⁰. W organizacji opartej na wiedzy wartość dodana powstaje przez efektywne wykorzystywanie

⁸ B.R. Kuc, *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, red. W. Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 100.

⁹ D. Jemielniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32.

¹⁰ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

wiedzy. Przedsiębiorstwu opartemu na wiedzy można przypisać następujące atrybuty:

- systemowe myślenie nakazujące tworzenie i wykorzystywanie wiedzy przez wszystkich pracowników bez względu na pozycję zajmowaną w strukturze przedsiębiorstwa,
- działanie proinnowacyjne i wykorzystywanie projektów w implemencowaniu zmian,
- sprawne systemy komunikacji i informacji służące tworzeniu, kapitalizowaniu i rozpowszechnianiu nowej wiedzy i umiejętności,
- elastyczność w redefiniowaniu podstaw własnej działalności,
- umiejętność tworzenia wartości wyższej niż tworzona przez innych uczestników rynku¹¹.

Organizacje, które zamierzają przechowywać swoją wiedzę tak, by mogła być wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze – wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie – nadania wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana, i po trzecie – aktualizowanie pamięci organizacji. W obliczu szumu informacyjnego oraz znaczącej liczby informacji, problemem staje się selekcja właściwej wiedzy, na którą składają się procesy, zdarzenia i osoby¹².

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań – transmisję i absorpcję. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Do właściwego jej zaabsorbowania konieczne jest wiarygodne źródło i odpowiednia postać. E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej¹³. A. Glińska-Neweś dokonuje klasyfikacji kultur wiedzy, według trzech wymiarów¹⁴:

- wzajemne zaufanie (przejawia się w poczuciu zaufania w kompetencje, we wsparciu ze strony pracowników, zaufanie w organizacji musi być

¹¹ Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009, s. 813.

¹² *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 179.

¹³ J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wyd. Profesjonalne Alpha, Ostrołęka 2005, s.71.

¹⁴ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 231–236.

wzajemne, tzn. musi być zarówno ufność organizacji w stosunku do pracowników, jak i pracowników w stosunku do organizacji),

- otwartość na kontakty z otoczeniem (postawa, którą należy rozumieć zarówno jako ukierunkowanie uwagi organizacji na jej otoczenie, w sensie uważnej jego obserwacji i czujnego reagowania na zachodzące zmiany, jak i przyjazny stosunek do podmiotów zewnętrznych),
- potrzeba władzy (postawa koncentracji na dążeniu do władzy i rywalizacji o nią w organizacji).

Każdy z wymienionych wymiarów może zostać opisany przy użyciu skali niski–wysoki. Kultura sprzyjająca zarządzaniu wiedzą jest kulturą wysokiego zaufania, wysokiej otwartości i niskiej potrzeby władzy¹⁵.

Świadomość znaczenia wiedzy dla rozwoju organizacji w polskich przedsiębiorstwach nieustannie rośnie. Świadczą o tym między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez W. Grudzewskiego, I. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz, co przedstawiono w tabeli 1. Wynika z nich, że z 70 przebadanych przedsiębiorstw, 64% uważa, że wiedza ma bardzo istotne znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Jedynie jedno przedsiębiorstwo oceniło, że wiedza ma znaczenie zupełnie nieistotne.

Tabela 1

Ocena ważności czynników w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Czynnik	zupełnie nieistotne	niezbyt istotne	dość istotne	istotne	bardzo istotne	nie mam zdania	Średnia ocena
Wiedza	1,43	1,43	4,29	27,15	64,29	1,43	4,54
Innowacje	1,43	2,86	10,00	27,15	54,29	4,29	4,36
Przedsiębiorczość	1,43	2,86	15,70	22,86	55,72	1,43	4,31
Zaufanie	1,43	2,86	10,00	40,00	44,29	1,43	4,25
Kultura organizacyjna	1,43	2,86	20,00	52,86	22,86	0,00	3,93
Przywództwo	2,86	7,15	21,40	38,58	30,00	0,00	3,86
Wartość przedsiębiorstwa	2,86	7,15	20,00	51,43	18,58	0,00	3,76
Sieciowość	5,72	10,00	31,40	27,15	14,29	4,29	3,49
Wirtualizacja	4,29	10,00	40,00	27,15	14,29	4,29	3,39
Ekologia	5,72	24,29	45,70	18,58	5,72	0,00	2,95

Źródło: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1, s. 48.

¹⁵ *Ibidem*, s. 236.

Ponad 52% przedsiębiorstw uważa, że kultura organizacyjna ma istotne znaczenie i wpływa na budowę przewagi konkurencyjnej. Kultura organizacyjna spaja wszystkich pracowników, kształtuje ich zachowania, wspiera ich rozwój, działania innowacyjne, wpływa na wyjątkowość organizacji.

Dzielenie się wiedzą to proces rozpowszechniania wiedzy, który jest centralnie kierowany w obrębie określonej grupy pracowników, albo też jest to transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników. Wśród zadań należących do procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej można wyróżnić trzy kategorie¹⁶:

1. Powielanie wiedzy – to forma centralnego sterowania procesem rozpowszechniania wiedzy. Celem takiego działania jest szybkie dostarczenie określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom. Zasoby te powinny być rozpowszechniane natychmiast i na stałe, tak aby użytkownicy mieli do nich stały dostęp.
2. Dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie. Narzędzia wspierające ten proces to: sieci informatyczne (Internet, Intranet, Ekstranet), oprogramowanie do pracy zespołowej oraz systemy eksperckie.
3. Wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania wiedzy; wymiana doświadczeń jest możliwa dzięki wykorzystaniu zespołów benchmarkingowych, (które poszukują najlepszych rozwiązań na zewnątrz firmy, ich zadaniem jest również wspieranie transferu najlepszych rozwiązań powstałych w obrębie firmy, ze szczególnym uwzględnieniem usprawnień dotyczących kluczowych procesów w organizacji), zespołów do spraw najlepszych rozwiązań (funkcjonują na bazie nieformalnej wymiany informacji między pracownikami, ważną rolę we wspieraniu tych nieformalnych struktur odgrywają technologie informatyczne i telekomunikacyjne). Proces transferu wiedzy polega na przekazywaniu, zarówno nowej wiedzy, jak i już istniejącej w organizacji, ale w danym momencie niedostępnej dla wszystkich. Transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim dana wiedza bowiem potrzebna jest w danym miejscu i czasie.

Istota etapu procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. W praktyce można zastosować następujące rozwiązania w celu wspierania i rozwijania procesu dzielenia się wiedzą¹⁷:

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 185–206.

¹⁷ J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji...*, s. 74.

- częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, wspólne lunchy, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki),
- portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji,
- zdobywanie wiedzy przez systemy eksperckie, inteligentnych agentów, technologie wideo,
- używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów odpowiednim użytkownikom,
- stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczanie przy pomocy nauczyciela, mistrza),
- stosowanie systemów wspomaganie pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupowy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów),
- chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci,
- kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń,
- wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu do znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy,
- udział w szkoleniach, konferencjach,
- stosowanie systemów wspomaganie decyzji.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez wiedzę powinno się także zwracać szczególną uwagę na kształtowanie kapitału społecznego. Powinno się zachęcać pracowników do twórczego rozwijania zasobów wiedzy przez: wzajemne konsultacje, stosowanie burzy mózgów, naukowe kreowanie przyszłości, seminaria tematyczne, konferencje naukowe, realizację warsztatów innowacyjnych nastawionych na różnorodność kulturową w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie gier kierowniczych oraz transformację wiedzy ukrytej w jawną¹⁸.

Zarządzanie wiedzą odnosi się nie tylko do zespołów pracowniczych, ale i pojedynczych pracowników funkcjonujących w określonym kontekście kulturowym. Zarówno kontekst kulturowy organizacji, jak i poziom kompetencji międzykulturowych oddziałuje na wszystkie obszary zarządzania, w tym zagadnienia związane z personelem, rozwojem firmy czy też jej informatyzacją. Kompletne zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między

¹⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 38.

pracownikami, grupami a strukturą firmy uwzględniając jej międzykulturowy charakter¹⁹. Współczesne przedsiębiorstwa muszą adaptować swoje struktury i reorganizować procesy w sposób zapewniający im sukces na rynku.

Kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem inercji, czyli zmienia się wolno i bardzo trudno jest dostosować ją do nowej sytuacji i planów kierownictwa. Zarówno jednostki ludzkie, jak i środowiska (grupy) rzadko, niechętnie i powoli zmieniają wyznawane przez siebie wartości. Kulturowo określone normy, wzorce i rytuały przestrzegane są instynktownie, bez udziału świadomości. Człowiek jest emocjonalnie przywiązany do symboli i trudno jest wyobrazić sobie świadomą ich zamianę. Przebudowa kultury możliwa jest więc tylko w pewnym zakresie i musi dokonać się stopniowo. Częste są sytuacje, gdy kultura organizacyjna, a przynajmniej niektóre jej elementy, okazują się dysfunkcjonalne w stosunku do wymogów utrzymania i poprawy przewagi konkurencyjnej w konkretnej sytuacji. Pojawia się więc potrzeba świadomego przekształcenia kultury organizacyjnej. Zmiany kultury organizacji mogą być wywołane zarówno przez przekształcenia organizacyjne, jak i zmiany formalnego kierownictwa i faktycznego przywództwa²⁰. Trudno jest jednak oddzielić takie świadome oddziaływanie od spontanicznych i autonomicznych procesów społecznych prowadzących do zmian kulturowych.

Zakończenie

Grupy zróżnicowane kulturowo mają duże szanse na porażkę i spektakularny sukces, a zależy to od jakości procesu grupowego²¹. Jeśli członkowie zespołu nie potrafią razem działać, praca staje się nieefektywna, gdyż różnice negatywnie wpływają na atmosferę i relacje między nimi. Stąd potrzeba stworzenia odpowiedniego klimatu dzięki zastosowaniu uwrażliwionego kulturowo stylu przywództwa, co wymaga podjęcia działania w kierunku²²:

- stworzenia atmosfery akceptacji pozwalającej docenić i wykorzystać potencjał tkwiący w różnorodności kulturowej występującej w zespole,

¹⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2005, nr 1, Warszawa 2005, s. 14.

²⁰ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” 2009, nr 3, s. 16.

²¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 131.

²² M. Miller, R. Fields, A. Kumar, R. Ortiz, *Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team*, „Journal of Management in Engineering” 2000, No. 16 (6), s. 22.

- upowszechnienia podstawowych kodów kulturowych w celu zmniejszenia efektu szoku kulturowego,
- wypracowania narzędzi zarządzania kulturową heterogenicznością, uwzględniających różnice występujące w ramach danego zespołu.

Podmioty gospodarcze korzystają z różnych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą. Jednak stworzenie spójnej i kompleksowej infrastruktury informatycznej pozwala na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które zazwyczaj wymaga przetwarzania dużej ilości zróżnicowanej informacji²³.

Przedsiębiorstwa obierające jako kluczowe w organizacji zarządzanie wiedzą powinny uwzględniać kilka czynników: międzykulturowy efekt synergii; kreowanie warunków przyspieszających rozwój; wykorzystanie osiągnięć technologii dla tworzenia nowych dóbr i usług; wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji; skracanie cykli życia produktów; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach i studiach podnoszących ich kwalifikacje oraz wiedzę; kreowanie marki firmy i jej produktów; kształtowanie i podnoszenie wartości firmy²⁴.

Zarządzanie wiedzą jest rozwiązaniem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednakże firmy muszą liczyć się ze stosunkowo dużymi wydatkami na tworzenie odpowiedniej infrastruktury (przez odpowiednie techniki i technologie) teleinformatycznej i na działania związane z przeszkoleniem pracowników, aby umieli korzystać z zasobów wiedzy oraz na doksztalcanie pracowników. Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie, gdzie stosowane jest zarządzanie wiedzą, będzie uzyskana przez odpowiedni dobór pracowników oraz stworzeniu im warunków do rozwoju oraz dostępie do najlepszych technik przesyłania wiedzy.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN CREATING RELATIONSHIP IN THE COMPANIES

Summary

The paper indicates that the culture of an organization has a big influence on the creating the relationship between employees and knowledge management in the companies. However, whether employees are oriented towards knowledge management depends on the existing organizational culture in companies. The organizational culture has a significant influence and motivates employees to obtain information and then to use it in the organization.

Translated by Agnieszka Budziewicz-Guźlecka

²³ J. Kisielnicki, *Systemy informatyczne zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa 2008, s. 98.

²⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie...*