

# Agnieszka Budziewicz-Guźlecka

---

## Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 101, 5-14

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA BUDZIEWICZ-GUŹLECKA

Uniwersytet Szczeciński

**KULTURA ORGANIZACYJNA  
A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**Wprowadzenie**

Informacja (a z nią związana wiedza) staje się, obok ziemi, pracy i kapitału, czwartym, i to bardzo istotnym czynnikiem produkcji. Posiadanie wiedzy otwiera dostęp do pozostałych zasobów i umożliwia działania tworzące bogactwo. 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 stanowić kluczowy zasób strategiczny. Oznacza to potrzebę opracowania oraz implementacji systemu zarządzania wiedzą w każdym obszarze działalności organizacji, jako procesu integrującego, będącego wyznacznikiem realizacji przyjętych celów strategicznych<sup>1</sup>. Aby umiejętnie zarządzać wiedzą, należy mieć rozwinięty system zarządzania informacją.

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

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 72.

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 budowie 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 efektów<sup>2</sup>.

## 1. Kultura organizacyjna

Dla głównego prekursora i teoretyka kultury organizacyjnej E.H. Scheina jest ona zespołem norm, wartości, procedur i zachowań obowiązujących w organizacji. Jest ona skumulowanym wynikiem doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z wewnętrzną integracją, jak i zewnętrzną adaptacją. Nowi pracownicy nabywają jej w wyniku socjalizacji, która może mieć różnoraki charakter<sup>3</sup>. W podobnym duchu definiuje kluczowe wartości i normy dla procesu budowania kultury wiedzy Ch. Evans: otwartość, szczerość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek do wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie oraz współpraca<sup>4</sup>.

Ważną rolę w zrozumieniu procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji odgrywa koncepcja organizacji uczącej się zaproponowana przez P.M. Senge'a. Organizacja ucząca się postrzegana jest jako<sup>5</sup>:

- a) 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;
- b) organizacja gromadząca i przetwarzająca informacje w wiedzę, którą rozpowszechnia we wszystkich swoich jednostkach, modyfikując działania zgodnie z wynikami tej wiedzy;

---

<sup>2</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>3</sup> E.H. Schein, *Corporate Culture. Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

<sup>4</sup> Ch. Evans, *op.cit.*, s. 59.

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 136.

- c) organizacja ucząca się, która świadomie wykorzystuje proces uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego kształcenia siebie w kierunku zmiernym do zwiększenia satysfakcji beneficjentów;
- d) organizacja zdolna do poznania i dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku.

Nie można wiedzieć wszystkiego. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na interesujący nas temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że często menedżerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. Powoduje to, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów<sup>6</sup>. Zarządzanie międzykulturowymi przedsiębiorstwami, a także funkcjonowanie w różnorodnych grupach kulturowych motywuje ludzi do poszukiwania nowych form porozumiewania się oraz wspólnych obszarów działania, co ułatwia synergę wiedzy jednostek w ogólnodostępnej wiedzy organizacyjnej. W przyszłości, jak 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 niemożliwa<sup>7</sup>.

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 obcych<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81.

<sup>7</sup> *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, red. B. Borkowska, M. Łyda, Wydawnictwo WSZMiJO, Katowice 2004, s. 5.

<sup>8</sup> V. Peltokorpi, *Intercultural Communications in Foreign Subsidiaries. The Influence of Expatriates' Language and Cultural Competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, s. 176–188.

## 2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

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 przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Pojęcie wiedzy jest pojęciem niejednoznacznym, co w głównej mierze wynika z interdyscyplinarności badawczej. Z pojęciem wiedzy można się spotkać na gruncie wielu dyscyplin naukowych: filozofii, psychologii, informatyki czy nauk 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 przemysłowej<sup>10</sup>. W organizacji opartej na wiedzy wartość dodana powstaje poprzez efektywne wykorzystywanie wiedzy. Przedsiębiorstwu opartemu na wiedzy można przypisać następujące atrybuty:

- a) systemowe myślenie nakazujące tworzenie i wykorzystywanie wiedzy przez wszystkich pracowników bez względu na pozycję zajmowaną w strukturze przedsiębiorstwa;
- b) działanie proinnowacyjne i wykorzystywanie projektów w implementowaniu zmian;
- c) sprawne systemy komunikacji i informacji służące do tworzenia, kapitalizowania i rozpowszechniania nowej wiedzy i umiejętności;
- d) elastyczność w redefiniowaniu podstaw własnej działalności;
- e) umiejętność tworzenia wartości wyższej niż tworzona przez innych uczestników rynku<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> D. Jemielniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32.

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

<sup>11</sup> 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” 2009, nr 2–3, s. 813.

### **3. Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą**

Organizacje, które zamierzają zachowywać swą 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 osoby<sup>12</sup>.

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 zaabsorbowania wiedzy konieczne jest jej wiarygodne źródło i odpowiednia postać. E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej<sup>13</sup>.

Świadomość znaczenia wiedzy dla rozwoju organizacji w polskich przedsiębiorstwach nieustannie rośnie. Świadczą o tym między innymi wyniki badań przeprowadzonych przez W. Grudzewskiego, I. Hejduka, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz, które przedstawia tabela 1. Wynika z nich, że spośród 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.

Z kolei ponad 52% przedsiębiorstw uważa, iż kultura organizacyjna ma istotne znaczenie i wpływa na budowę przewagi konkurencyjnej.

---

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

<sup>13</sup> J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ALPHA, Ostrołęka 2005, s. 71.

Tabela 1

## Ocena ważności czynników w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Czynnik	Zupełnie nieistotne (%)	Nie-zbyt istotne (%)	Dość istotne (%)	Istotne (%)	Bardzo istotne (%)	Nie mam zdania (%)	Średnia ocena
Wiedza	<b>1,43</b>	<b>1,43</b>	<b>4,29</b>	<b>27,15</b>	<b>64,29</b>	<b>1,43</b>	<b>4,54</b>
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	<b>1,43</b>	<b>2,86</b>	<b>20,00</b>	<b>52,86</b>	<b>22,86</b>	<b>0,00</b>	<b>3,93</b>
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.

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 możemy wyróżnić trzy kategorie<sup>14</sup>:

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.

<sup>14</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op.cit.*, s. 185–206.

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 również 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 wiedzą<sup>15</sup>:

- a) częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, wspólne lunche, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki);
- b) portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji;
- c) zdobywanie wiedzy poprzez systemy eksperckie, inteligentnych agentów, technologie wideo;
- d) używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów odpowiednim użytkownikom;
- e) stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczanie przy pomocy nauczyciela, mistrza);
- f) stosowanie systemów wspomaganie pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupowy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów);
- g) chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci;
- h) kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń;

---

<sup>15</sup> J.O. Paliszkievicz, *op.cit.*, s. 74.



- i) wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu do znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy;
- j) udział w szkoleniach, konferencjach;
- k) stosowanie systemów wspomagania 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 poprzez: 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 jawną<sup>16</sup>.

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. Kompletnie zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między pracownikami, grupami a strukturą firmy uwzględniające jej międzykulturowy charakter<sup>17</sup>.

## Uwagi końcowe

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 produktów i usług, większe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji, skracanie cykli życia produktów i usług, uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach i studiach podnoszących ich kwalifikacje i wiedzę, kreowanie marki firmy i jej produktów, kształtowanie i podnoszenie wartości firmy<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

<sup>17</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2005, nr 1.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

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

## Literatura

- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2005, nr 1.
- Jemielniak D., Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007.
- Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, red. B. Borkowska, M. Łyda, Wydawnictwo WSZMiJO, Katowice 2004.
- Malara Z., *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 2–3.
- Paliszkiewicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ALPHA, Ostrołęka 2005.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Peltokorpi V., *Intercultural Communications in Foreign Subsidiaries. The Influence of Expatriates' Language and Cultural Competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Schein E.H., *Corporate Culture. Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

## **ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COMPANIES**

### **Summary**

The article presents that knowledge management is a necessary element of building competitive advantage of companies. However, whether employees are inclined to this type of management depends on the existing organizational culture in companies. It has significant influence and motivates employees to obtain information and then to use the useful knowledge in the organization.

*Translated by Agnieszka Budziewicz-Guźlecka*