

Krzysztof Kubiak

Wpływ kultury organizacyjnej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 169-176

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.

KRZYSZTOF KUBIAK

Politechnika Poznańska

WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA PRZEPLYW WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH HIGH-TECH

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu poświęcono wiele uwagi różnym typologiom kultur organizacyjnych. Jednak zasadne jest tworzenie typologii uwzględniających konkretne wyzwania stojące przed zarządzaniem lub będących odpowiedzią na. Nowe systemy zarządzania w tym kontekście zarządzanie wiedzą stanowią podstawę do tworzenia kultur organizacyjnych uwzględniających zasoby wiedzy.

W artykule autor przedstawia wyniki badań własnych przeprowadzonych w latach 2008–2009 na grupie przedsiębiorstw wysokich technologii. Celem badań była ocena wpływu kultury organizacyjnej na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech. Czynniki ten poddano szczegółowej analizie z wykorzystaniem wybranych testów statystycznych. Do testowania hipotez wykorzystano tabele dwudzielcze.

1. Kultura organizacyjna sprzyjająca zarządzaniu wiedzą

Niepowodzenie systemów zarządzania wiedzą lub informacją często wynika z czynników kulturowych, a nie z niedostatecznych technologii. Kultura organizacyjna według E.H. Scheina (*Coming to a new awareness of organizational culture*, 1984) to „zespół odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę reguł postępowania przy rozwiązywaniu problemów zewnętrznego dostosowania się oraz wewnętrznej integracji, na tyle niezawodnych, że dla wszystkich nowych członków stanowią wyznacznik właściwego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania

w relacji ze wspomnianymi powyżej problemami”¹. Kultura organizacji to zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany i asymilowany przez pracowników². Odnosi się ona również do klimatu i praktyk, które są rozwijane przez organizacje po to, aby właściwie postępować z pracownikami³.

Istnieje wiele profili kultur w organizacjach (tabela 1), niektóre są bardzo szczegółowo opisane i przypominają psychologiczne charakterystyki różnych osobowości ludzkich. W tej sytuacji potrzeba pewnej reorientacji koncepcji kultury organizacyjnej staje się coraz pilniejsza.

Tabela 1

Modele kultur w organizacjach proponowane przez różnych badaczy

Badacze	Kultura			
	I	II	III	IV
Handy i Harrison	władzy	roli	zadania	ludzi
Deal i Kennedy	twarda, indywidualistów	pracuj i baw się hazardzistów	trwałości i stabilności, rutyniarzy	spokojnego działania, zrównoważona
Hofstede	B zorientowana na strukturę i rutynowe procedury	C zorientowana na wspieranie inicjatyw	A zorientowana na stabilizację i bezpieczeństwo	D zorientowana na realizację zadań
Peters	działania	innowacji	kontroli	harmonii

Źródło: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 76.

W literaturze z zakresu zarządzania wiedzą pojawiło się pojęcie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Kultura ta spaja wszystkich pracowników, kształtuje ich zachowania, wspiera ich rozwój, działania innowacyjne, wpływa na wyjątkowość organizacji. Według modelu (rysunek 1) wykazuje pozytywną relację (+) z wynikami jednostek oraz całej organizacji. Normy występujące w tej kulturze prowadzą do pożądaných wyników⁴. Są to między innymi jasno określone role, lepsza jakość komunikacji, zdolność twórcza, satysfakcja z wykonywanej

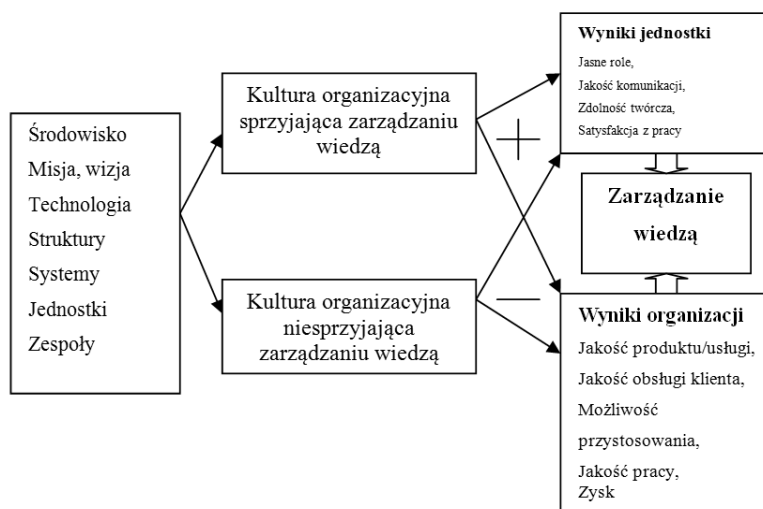
¹ B. Mikula, A. Pirtuszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 141.

² M. Czerska, *Zmiana kulturowa organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 11.

³ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, CA, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 7.

⁴ P.A. Balthazard, R.A. Cooke, *Organizational Culture and Knowledge Management Success, Assessing The Behavior – Performance Continuum*, Hawaii International Conference on System Science 2004.

pracy. Pożądanе wyniki z punktu widzenia organizacji to wysoka jakość produktu (usługi), jakość obsługi klienta, możliwość przystosowania się, jakość pracy, zysk. Natomiast kultura organizacyjna niesprzyjająca zarządzaniu wiedzą stanowi przeszkodę w rozwoju organizacji, wykazując tym samym negatywną relację (-) z wynikami jednostek oraz całej organizacji⁵.



Rys. 1. Model kultury organizacyjnej i jej wpływu na zarządzanie wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.A. Balthazard, R.A. Cooke, *op. cit.*

Do przykładowych polskich badań należą: badania pod kierunkiem profesora P. Płoszajskiego *Zarządzanie wiedzą w Polsce, bilans doświadczeń*, Bernard Brunhes Polska – grupa konsultingowa *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, A. Glińskiej-Noweś *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*.

W raporcie *Zarządzanie wiedzą w Polsce, bilans doświadczeń* wykazano związek między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą. Powodzenie systemu zarządzania wiedzą w bardzo dużym stopniu zależy od wartości podzielanych przez pracowników, od sposobów zarządzania nią. Zmiana kultury organizacyjnej na kulturę współpracy i dzielenia się wiedzą jest podstawowym warunkiem efektywnego wdrożenia zarządzania wiedzą. Jeżeli pracownicy będą się chętnie dzielić wiedzą, poszukiwać jej i wykorzystywać ją w pracy, będą również wykorzystywać

⁵ *Ibidem.*

narzędzia ułatwiające im takie działania⁶. Kulturę organizacyjną dzielenia się wiedzą cechuje⁷: współpraca, uczenie się na błędach, ciągłe uczenie się.

Badanie grupy konsultingowej Bernard Brunhes Polska z listopada 2004 roku wykazało, że posiadanie narzędzi zarządzania wiedzą nie wystarczy, aby pracownicy dzielili się wiedzą. Potrzebna do tego jest sprzyjająca kultura organizacyjna. W polskich firmach jedną z największych barier efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą jest brak elementów motywujących. Pracownicy nie są nagradzani za wysiłki poświęcone transferowi wiedzy, przez co traktują je drugoplanowo. W skrajnych przypadkach zniechęcająca najlepszych pracowników kultura „równania żywopłotu” hamuje wszelkie inicjatywy wykraczające poza obowiązki. Kolejną barierą jest brak przekonania i zaangażowania przełożonych. Widząc, że ich zwierzchnicy nie korzystają na przykład z narzędzi wymiany wiedzy, pracownicy nie dzielą się wiedzą, sami również tego nie czynią. Nie dzielą się też swoimi pomysłami, z góry zakładając, że szef uznaje to za niepotrzebną nadgorliwość⁸.

Z kolei A. Glińska-Noweś dokonuje klasyfikacji kultur wiedzy według trzech wymiarów⁹:

- wzajemne zaufanie (przejawia się w poczuciu zaufania w kompetencje we wsparciu ze strony pracowników, zaufanie w organizacji musi być 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 władzy¹⁰.

⁶ P. Płoszajski., T. Rudolf., B. Mierzejewska, B. Gajek, D. Talaga, J. Wróblewski, A. Stanić, *Zarządzanie wiedzą w Polsce – bilans doświadczeń*, SGH, Warszawa, Konferencja „Kadry”, luty 2001, s. 35.

⁷ *Ibidem*, s. 36.

⁸ J.P. Touiller, P. Tomczak, *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2005.

⁹ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 231–236.

¹⁰ *Ibidem*.

2. Charakterystyka przedsiębiorstw biorących udział w badaniach

W badaniach uczestniczyły 34 przedsiębiorstwa wysokich technologii (100% stanowiły firmy farmaceutyczne) prowadzące działalność w Polsce. Największą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne. Pod względem formy organizacyjno-prawnej struktura badanej próby kształtowała się następująco: 54% – spółki z o.o., 23% spółki akcyjne, 3% spółki cywilne i 20% inne formy działalności. Ankietowane przedsiębiorstwa to w 62% firmy prywatne, w 9% firmy państwowe i w 29% przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Najstarsza firma powstała w 1934 roku, najmłodsza – w 2003 roku. Struktura wielkości ankietowanych firm wyglądała następująco: 15% ankietowanych zatrudnia od 10 do 50 pracowników, 47% 51–250 pracowników, a 38% powyżej 250 pracowników. Działalność ankietowanych firm skupia się zarówno w kraju, jak i zagranicą – 76% przedsiębiorstw, 21% ankietowanych działa wyłącznie na terenie kraju, a 3% tylko za granicą.

3. Kultura organizacyjna a przepływ wiedzy

Autor przyjął w części teoretycznej pewne założenia na bazie analizy literaturowej dotyczące pojmowania kultury organizacyjnej. Zdaniem autora (jak i wielu innych badaczy) kultura organizacyjna sprzyjająca zarządzaniu wiedzą spaja wszystkich pracowników, kształtuje ich zachowania, wspiera ich rozwój, działania innowacyjne, wpływa na wyjątkowość organizacji. Według przeprowadzonych badań w ponad 55% przedsiębiorstw farmaceutycznych występuje średnie wzajemne zaufanie, a duże wzajemne zaufanie w 26%. W 47% przedsiębiorstw występuje duża otwartość na kontakty z otoczeniem, a średnia potrzeba władzy w 73%. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw farmaceutycznych nie jest wzorcową kulturą wiedzy, natomiast posiada predyspozycje do jej osiągnięcia. Tak przyjęte rozumienie kultury organizacyjnej znalazło odzwierciedlenie w postawionych hipotezach:

H 1: Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

H 2: Kultura organizacyjna oparta na otwieraniu kontaktów na zewnątrz sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

H 3: Kultura organizacyjna oparta na niższym zapotrzebowaniu na władzę sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

Do testowania powyższych hipotez wykorzystano tabele dwudzielcze. Pierwszym problemem w interpretacji tabel dwudzielczych było określenie stopnia statystycznej istotności powiązań pomiędzy zmiennymi. Wykorzystano do tego test chi-kwadrat. W hipotezie zerowej zakłada się, że nie ma związku pomiędzy zmiennymi. W opracowaniu poziom istotności można przyjąć równy 0,05 lub 0,1. W testach

wyznaczono tzw. prawdopodobieństwo testowe p odzwierciedlające siłę dowodu przeciw H_0 na korzyść H_1 . Innymi słowy jeśli p jest mniejsze od poziomu istotności (ozn. α), to związek jest istotny. Obok istotności związku wyznaczono również jego siłę (korelację). Do określenia siły związku wykorzystano współczynnik kontyngencji C Pearsona oraz współczynnik korelacji rang Spearmana.

Wyniki dla przedstawionych hipotez są następujące:

H 1: Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

W testowaniu tej hipotezy występuje dodatni związek pomiędzy typem kultury organizacyjnej przejawiającej się we wzajemnym zaufaniu a przepływem wiedzy w organizacji. Siłę tego związku można wyrazić za pomocą współczynnika C-Pearsona, który po wyznaczeniu równa się 0,91. Siła tego związku jest zatem duża. Wartości, takie jak zaufanie międzyludzkie (na poziomie pracownik – pracownik, pracownik – przełożony), zaufanie co do podejmowanych decyzji na różnych szczeblach zarządzania, znacząco zatem wpływają na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech.

H 2: Kultura organizacyjna oparta na otwieraniu kontaktów na zewnątrz sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

Dla testu chi-kwadrat wartość prawdopodobieństwa jest większa niż założony poziom istotności, zatem nie ma podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej. Dla testu R rang Spearmana prawdopodobieństwo p wskazuje jednak na istotność związku, zatem istnieje korelacja pomiędzy typem kultury organizacyjnej przejawiającej się w otwartości na kontakty z otoczeniem a przepływem wiedzy w organizacji. Siłę tego związku można wyrazić za pomocą współczynnika C-Pearsona, który po wyznaczeniu równa się 0,52. Siła tego związku jest na średnim poziomie.

W przedstawionej hipotezie uwzględniającej otwartość na kontakty z (na) zewnątrz siła badanego związku jest na niższym poziomie i wskazuje na istotny, acz średnio wysoki wpływ otwierania kontaktów na zewnątrz na przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach high-tech. Taki wynik testu może sugerować, że przedsiębiorstwa chętnie zasysają wiedzę z zewnątrz z otoczenia, lecz niechętnie dzielą się swoją wiedzą ukrytą.

H 3: Kultura organizacyjna oparta na niższym zapotrzebowaniu na władzę sprzyja dzieleniu się wiedzą w przedsiębiorstwach high-tech.

W testowaniu tej hipotezy występuje istotny związek pomiędzy stopniem dążenia do władzy a stopniem przepływu wiedzy. Jest on ujemny (wartość R rang Spearmana).

Postawiona hipoteza wskazała na destrukcyjny charakter „walki” o władzę w przedsiębiorstwach high-tech. Można zatem przyjąć, że im większa rywalizacja o władzę, tym mniejszy przepływ wiedzy w przedsiębiorstwach. Autor pragnie wskazać, iż konflikty wynikające z podziału władzy lub braku porozumienia na szczeblu zarządów skutecznie destabilizują nie tylko organizację wewnętrzną, prze-

plyw wiedzy, ale także, lub przede wszystkim, wpływają destrukcyjnie na kontakty z otoczeniem.

Zbadano również zależność kultury organizacyjnej występującej w przedsiębiorstwach high-tech od formy własności. Do przykładowych form własności zaliczono: własność państwową, prywatną i zagraniczną. Badania wykazały, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw high-tech nie zależy od form własności. Pomimo tego, że część badanych przedsiębiorstw posiadała własność zagraniczną, fakt działania w warunkach kultury polskiej powoduje kształtowanie się systemów wartości, norm i postaw bliższych kulturze danego kraju niż kulturze, z którego pochodzi zaangażowany kapitał.

Podsumowanie

Receptą na skuteczne zarządzanie wiedzą są ludzie, którzy są właścicielami najcenniejszego zasobu organizacji, jakim jest wiedza. Kultura organizacyjna jest przyjmowana jako fakt organizacyjnego życia, stanowi bazę dla programów dotyczących rozwoju, lecz może blokować ten rozwój, w istotny sposób może wpływać na wiedzę, jej wzrost lub spadek wartości. Z kolei wiedza organizacyjna oraz składająca się nią wiedza jednostkowa kreuje kulturę organizacyjną.

Przedstawione badania pokazują, że kultura organizacyjna sprzyjająca przepływowi wiedzy to kultura wysokiego zaufania, oparta na otwieraniu kontaktów na zewnątrz oraz niskiego zapotrzebowania na władzę.

Literatura

1. Balthazard P.A., Cooke R.A., *Organizational Culture and Knowledge Management Success, Assessing The Behavior – Performance Continuum*, Hawaii International Conference on System Science 2004.
2. Czerska M., *Zmiana kulturowa organizacji*, Difin, Warszawa 2003.
3. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
4. Mikuła B., Pirtuszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
5. Płoszajski P., Rudolf T., Mierzejewska B., Gajek B., Talaga D., Wróblewski J., Staniec A., *Zarządzanie wiedzą w Polsce – bilans doświadczeń*, SGH, Warszawa, Konferencja „Kadry”, luty 2001.
6. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, CA, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

7. Touiller J.P., Tomczak P., *Dlaczego polskie firmy źle zarządzają wiedzą*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2005.
8. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE FLOW OF KNOWLEDGE IN HIGH-TECH COMPANIES

Summary

Organizational culture in the context of knowledge management systems is called a culture of knowledge, based on knowledge and culture conducive to the flow. In the article the author presents the results of own tests conducted on a group of high-tech companies. Culture of high trust, based on making relations and on low demand for authority, favors the flow of knowledge in high-tech companies.

Translated by Krzysztof Kubiak