

Beata Piasny

Kultura organizacyjna w kreowaniu i rozwoju systemów zarządzania wiedzą

- zarys koncepcji badań

Organisational culture in creating and developing knowledge management systems – research outline

WSTĘP

Problemy związane z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy mogą być analizowane na dwu płaszczyznach. Pierwsza polega na obserwacji i analizie sektorów gospodarki, które w całości dadzą się zakwalifikować jako elementy gospodarki opartej na wiedzy. Druga płaszczyzna analizy polega na diagnozowaniu zarządzania organizacjami i formułowaniu zaleceń, w jaki sposób powinny się one przystosowywać do jej wymogów¹.

Przedmiotem rozważań podjętych w przygotowywanej pracy jest druga z tych płaszczyzn.

UZASADNIENIE WYBORU PROBLEMATYKI BADAWCZEJ

W warunkach coraz ostrzejszej konkurencji, narastającej niepewności, coraz bardziej zawodne okazują się tradycyjne koncepcje

przystosowawcze organizacji do zmieniających się w sposób gwałtowny i nieciągły warunków otoczenia. Organizacje intensywnie poszukują nowych orientacji, koncepcji, metod właściwego przystosowania się do warunków przyszłości. Dużym powodzeniem cieszą się koncepcje organizacji uczących się, inteligentnych, zarządzania wiedzą. Wszystkie one podkreślają znaczenie wiedzy, jako centralnego wyznacznika pozycji rynkowej i sukcesu organizacji. Podobnie współczesne koncepcje zarządzania strategicznego, formułowane w ramach orientacji zasobowej, wskazują na kluczową rolę wiedzy i zarządzania wiedzą w strategiach rozwoju i konkurencji różnych typów organizacji.

I chociaż wiele już zostało powiedziane na temat tego, czym jest zarządzanie wiedzą, jakie nowe możliwości otwiera przed

¹ Teoria organizacji i zarządzania (nazwa przyjęta przez W. Kieżuna na oznaczenie nauk o zarządzaniu) jest: „(...) normatywną dyscypliną ustalającą, czego nie powinno się robić, a co powinno, chcąc sprawnie osiągnąć założone cele bez szkody społecznej czy indywidualnej innego człowieka”. Zob. W. Kieżun, *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, [w:] *Dobre państwo*, praca zbiorowa pod red. W. Kieżuna, J. Kubina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 41.

przedsiębiorstwami kreowanie systemów zarządzania wiedzą oraz jakiego rodzaju uwarunkowania determinują powodzenie w ich tworzeniu, itd², to nadal w wiedzy na temat zarządzania wiedzą istnieje wiele luk. Jedną z nich jest związek zarządzania wiedzą z kulturą organizacyjną. Co prawda w literaturze przedmiotu można spotkać wiele wskazań na znaczenie kultury w procesach tworzenia i rozwoju systemów zarządzania wiedzą, ale są to rozważania natury ogólnej, brakuje natomiast opracowań pokazujących wprost kulturowe aspekty zarządzania wiedzą. Podjęte badania są próbą wypełnienia tej luki.

Wzrost zainteresowania kulturą organizacyjną nastąpił w latach osiemdziesiątych XX wieku. Miał dwie przyczyny, z których pierwsza dotyczyła spektakularnego sukcesu firm

japońskich na rynku amerykańskim, druga zaś wynikała z faktu, że kulturę organizacyjną zaczęto postrzegać jako czynnik umożliwiający skuteczne konkutowanie i sukces na rynku. Do dziś żywo dyskutowany jest wpływ kultury organizacyjnej na różne aspekty zarządzania organizacjami, w tym jej znaczenie dla powodzenia nowopowstających koncepcji zarządzania.

Tak też jest w przypadku zarządzania wiedzą³. Koncepcja ta ma swoje korzenie w różniących się od siebie kulturach (Japonii, Stanach Zjednoczonych), co sprawia, że już wśród jej twórców pojawiają się rozbieżności w pojmowaniu istoty wiedzy i zarządzania wiedzą, a implementacja koncepcji na gruncie innych kultur, np. polskiej, nie może odbywać się bez uwzględniania lokalnych uwarunkowań kulturowych.

² Szerzej zob. Błaszczyk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003; Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod redakcją I. K. Hejduka, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2004; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004; Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006; Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000; Nonaka I., Toyama R., Konno T., SECI, *Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, vol. 33, 2000; Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją K. Perechudy, PWN S.A., Warszawa 2005; Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Warszawa – Stalowa Wola 2007; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; Soo C., Devinney T., Midgley D., Deering A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, “California Management Review”, No 4, 2002 i inni.

³ Ze względu na pewne różnice w sposobie postrzegania koncepcji zarządzania wiedzą, koniecznym stało się zaprezentowanie trzech głównych modeli teoretycznych zarządzania wiedzą: 1. **model japoński**, czyli tzw. „spirala wiedzy” autorstwa Nonaki i Takeuchi’ego, wyjaśnia konwersję wiedzy poprzez interakcje między wiedzą ukrytą i dostępną. Autorzy wyróżnili cztery procesy przetwarzania wiedzy: a) od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja), b) od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja), c) od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja), d) od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja). Nonaka i Takeuchi koncentrują się na ludzkich aspektach organizacji i wyraźnie nie doceniają znaczenia nowych technologii teleinformatycznych. Szerzej zob. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000. 2. **model zasobowy**, w którym na szczególną uwagę zasługuje model „źródeł wiedzy” Leonard-Burton. Według twórczyni tej koncepcji, dla efektywnego zarządzania wiedzą konieczne jest istnienie pięciu elementów. Oto one: a) kluczowe umiejętności, b) wspólne rozwiązywanie problemów, c) eksperymentowanie, d) implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, e) importowanie wiedzy. Systemem integrującym wszystkie te składniki w jedną spójną całość są kluczowe umiejętności, które obejmują systemy fizyczne i techniczne, zarządzania, umiejętności i wiedzę pracowników oraz normy i system wartości. Szerzej zob. Leonard-Burton D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995. 3. **model procesowy**, to kierunek powstały na gruncie doświadczeń dużych firm konsultingowych. Zgodnie z tym kierunkiem, zarządzanie wiedzą to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”. Za najważniejszy z procesów zarządzania wiedzą uważa się proces tworzenia wiedzy. Davenport i Prusak zdefiniowali go jako „zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują firmy w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej”. Szerzej zob. Murray P., Myers A., *The facts about Knowledge. Information stra-*

„Kultura organizacji to prawdopodobnie najtrudniejsze do zdefiniowania pojęcie w teorii organizacji” pisze Mary Jo Hatch⁴. Nic zatem dziwnego w tym, że znaczenie pojęcia kultury organizacyjnej wciąż jest przedmiotem sporów i kontrowersji, zaś prób jego tworzenia tyle, ilu ludzi używających tego terminu. E. Scheina, jeden z najwybitniejszych autorytetów w tej dziedzinie, definiuje kulturę organizacyjną jako: „...wzór podstawowych założeń wyuczonych przez grupę w procesie rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, funkcjonujących na tyle dobrze, aby uznać je za wartościowe do przekazywania nowym członkom społeczności jako właściwy sposób ich postrzegania, odczuwania i reagowania na nie”⁵. W zrozumieniu zjawisk kultury bardzo pomocny jest model E. Scheina. Kształt wskazanych w nim elementów, ich konfiguracja w konkretnej organizacji, w bardzo dużym stopniu determinuje jej styl zachowań, deter-

minując tym samym jej funkcjonowanie, skuteczność, czy też możliwość tworzenia i rozwoju systemów zarządzania wiedzą⁶.

Podjęte przeze mnie badania dotyczą kultury organizacyjnej w systemach zarządzania wiedzą rozumianej jako zespół wartości, norm postępowania i wzorców zachowań wpływających na intensywność procesów organizacyjnego uczenia i rozwój systemów zarządzania wiedzą. Opieram się na założeniu, że działania z zakresu zarządzania, w tym intensywność i sposoby realizacji zarządzania wiedzą, są kształtowane przez wartości kulturowe i normy charakterystyczne dla danej organizacji. Rozwój systemów zarządzania wiedzą i związany z nim rozwój gospodarki opartej na wiedzy nie jest możliwy bez odpowiedniej kultury. Odpowiednia oznacza tutaj taką kulturę organizacyjną, która zachęca do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią, edukacji i wspólnego wykorzystywania w praktyce⁷. Rodzi się w związku z tym pytanie, czy

tegy – special report, 1997; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004. Dla celów badań przyjęto procesowe rozumienie zarządzania wiedzą w organizacji, w myśl którego, nawiązując do definicji G. Probst, S. Rauba i K. Romhardt: „Zarządzanie wiedzą jest procesem obejmującym zintegrowany zestaw działań, takich jak: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy. Odpowiednie, oznacza tutaj, że jeżeli efektem zarządzania wiedzą ma być przyrost lub tworzenie nowej wiedzy, działania z zakresu zarządzania wiedzą powinny zmierzać do rozwoju tych obszarów, które wzmacniają kluczowe kompetencje pracowników i organizacji jako całości. Konieczne jest powiązanie celów zarządzania wiedzą ze strategią ogólną organizacji. Zob. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 35-48.

⁴ Hatch M.J., *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 206.

⁵ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 12.

⁶ Z analizy literatury przedmiotu wynika, że w przypadku zarządzania wiedzą nie mamy do czynienia z żadnym obowiązującym standardem. Oznacza to, że kierownictwa przedsiębiorstw muszą samodzielnie tworzyć systemy zarządzania wiedzą w swoich organizacjach, które będąc odzwierciedleniem panującej w nich kultury organizacyjnej powinny być także do tej kultury dostosowywane (kultura jako zmienna niezależna). Należy jednak zaznaczyć, że menedżerowie mają możliwość jej modyfikowania - kształtowania zgodnie z potrzebami wyznaczanymi przez zarządzanie wiedzą (kultura jako zmienna zależna).

⁷ Zob. również Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006; Dyczewski L., *Kultura polska w procesie przemian*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993; Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie zaufaniem*, Difin, Warszawa 2007; Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007; Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Część I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008; Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006; Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007; Sułkowski Ł., *Kulturowa zamiennność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

w przypadku organizacji gospodarczych działających w Polsce mamy do czynienia z taką właśnie kulturą?

Założenie o kulturowym zakorzenieniu działań (inicjatyw) z zakresu zarządzania wiedzą implikuje określone podejście do badań zarządzania wiedzą: dla zrozumienia istoty zarządzania wiedzą, rodzajów i intensywności, nie wystarczy analiza gospodarowania posiadanymi przez organizację zasobami, konieczne jest sięgnięcie do kultury, tam bowiem można znaleźć odpowiedź na pytanie, co sprawia, że organizacja decyduje się tworzyć i rozwijać system zarządzania wiedzą.

W literaturze dotyczącej zarządzania słowo kultura jest używane w trzech znaczeniach⁸:

- gdy mówimy o kontekście kulturowym – kultura jest tu czynnikiem wyjaśniającym, układem odniesienia, wywierającym wpływ na różne elementy zarządzania (kultura jako zmienna niezależna). Posługiwanie się słowem kultura w tym znaczeniu jest typowe dla badań międzykulturowych⁹;
- gdy kultura jest cechą organizacji – mówimy wówczas, że organizacja „ma” określoną kulturę, „wytwarza” ją i „wpływa” na nią (kultura jako zmienna zależna, wewnętrzna). Takie rozumienie słowa kultura związane jest z przekonaniem, że kulturą można zarządzać w celu uzyskania finansowo korzystniejszych efektów¹⁰;
- gdy kultura jest metaforą rdzenną, epi-

stemologiczną – w tym przypadku słowo kultura jest używane w znaczeniu antropologicznym, co oznacza przyjęcie założenia, że organizacja „jest” kulturą (kultura jako metafora)¹¹.

W naukach o zarządzaniu sądzi się, że kultura organizacyjna jest ściśle związana z kompetentnym zarządzaniem. Instrumentalna sfera działań jest pochodną przyjętych wartości, norm danej organizacji. Sukces przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez management kulturze organizacyjnej¹². Dlatego, w perspektywie zarządzania wiedzą szczególnie przydatne są dwa ostatnie pojęcia, ponieważ pozwalają one na kształtowanie kultury organizacyjnej tj., celową modyfikację wartości, norm i wynikających z nich wzorów, która powinna prowadzić do nowych, spójnych i efektywniejszych w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej.

PROBLEM NAUKOWY, CEL PROCESU NAUKOWEGO, HIPOTEZY ROBOCZE

Krytyczny przegląd literatury przedmiotu, który pozwolił poznać aktualny stan wiedzy, podstawowe pojęcia, teorie, główne zmienne, definicje pojęciowe i operacyjne, problemy i hipotezy analizowane przez innych jak też stosowane przez nich metody badawcze stał się głównym źródłem inspiracji w procesie formułowania problemów i hipotez.

⁸ Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 28/3, 1983, s. 347-348.

⁹ Szerzej zob. Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁰ Szerzej zob. Peters T. J., Waterman R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000; Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992.

¹¹ Szerzej zob. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

¹² Zob. Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa 1986 oraz Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

Problem naukowy:

Czy w organizacjach gospodarczych funkcjonujących w Polsce mamy do czynienia z kulturą, która sprzyja zarządzaniu wiedzą? Czy w przypadku naszych organizacji gospodarczych sukces w budowie systemów zarządzania wiedzą oznacza konieczność zmiany kulturowej?

Cel procesu naukowego:

Przedstawienie kulturowych uwarunkowań zarządzania wiedzą w organizacjach gospodarczych w Polsce, a więc odpowiedź na pytania: jakie wartości, normy, wzory zachowań i artefakty są związane zarządzaniem wiedzą, czy mają one charakter trwały i jaki jest ich wpływ na realizację zarządzania wiedzą oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak kształtować kulturę organizacyjną, aby stała się ona czynnikiem stymulującym wykorzystanie wiedzy już istniejącej oraz tworzenie nowej wiedzy?

Cele szczegółowe:

- rozpoznanie i klasyfikacja dostępnych zasobów: potencjału ludzkiego, infrastruktury technologicznej, zasobów jakościowych i kultury organizacyjnej,
- zbadanie stopnia uświadomienia i wdrożenia zarządzania wiedzą,
- zbadanie kultury (systemu wartości, norm postępowania, wzorców zachowań, artefaktów) występującej w badanych organizacjach gospodarczych,
- zbadanie współzależności między kulturą, a realizacją zarządzania wiedzą (kultura na tle innych czynników),
- identyfikacja czynników kulturowych wspierających i ograniczających zarządzanie wiedzą,

- opracowanie modelu koncepcyjnego kultury wiedzy,
- analiza zgodności kultury występującej w badanych organizacjach z kulturą wiedzy,
- wskazanie (zaproponowanie) kierunków doskonalenia kultury organizacyjnej.

Hipotezy:

Hipoteza 1: Tworzenie i rozwój systemów zarządzania wiedzą zależą od wartości tkwiących w systemie społecznym organizacji.

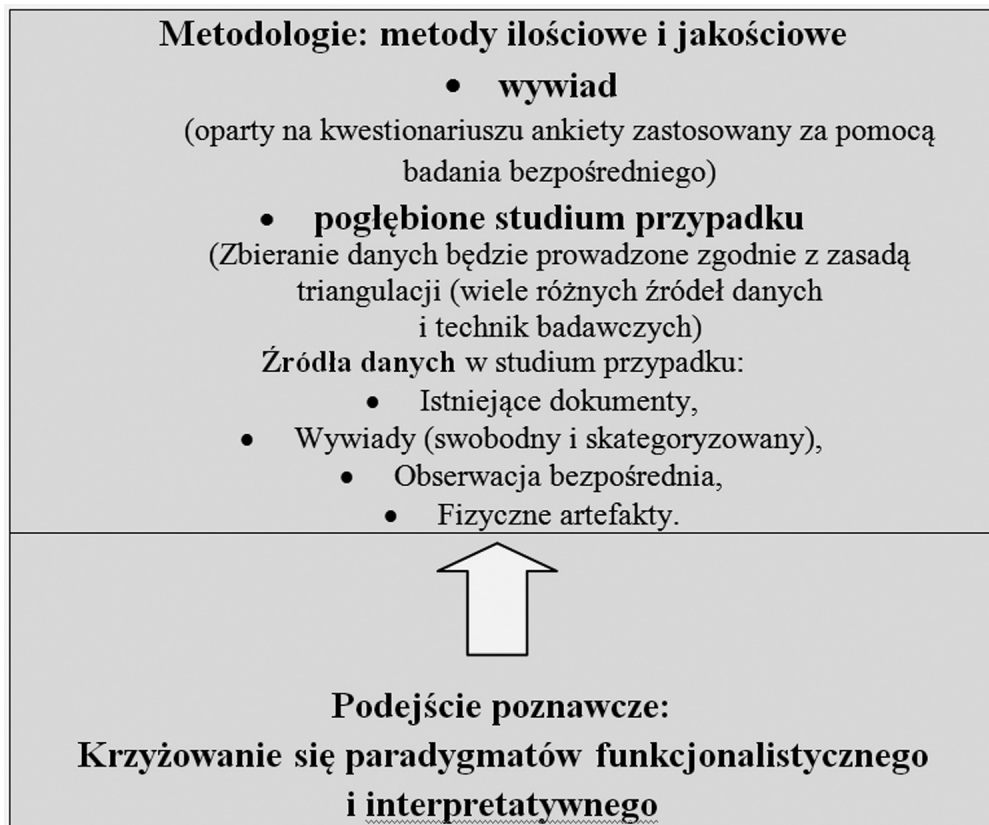
Hipoteza 2: Czynnikiem sprzyjającym budowaniu kultury wiedzy może być podporządkowanie całej filozofii funkcjonowania organizacji idei zarządzania jakością.

Hipoteza 3: Wdrażanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą (elementów organizacji „uczących się”) współwystępuje z relatywnie lepszym funkcjonowaniem organizacji gospodarczej.

CHARAKTERYSTYKA PROCESU BADAWCZEGO

Cel procesu naukowego powoduje, że w swoich analizach będę przyjmować perspektywę kulturową. Opierając się na aparacie pojęciowym charakterystycznym dla nauk o zarządzaniu, zarządzanie wiedzą traktuję jako proces tworzenia przez organizację swoistego know-how, którego rdzeniem jest otwartość na kontakty z otoczeniem, wzajemne zaufanie, współpraca, nastawienie na ciągłe ulepszanie, doskonalenie, poprawianie, zakorzenione w kulturze i istotnie wpływające na intensywność procesów uczenia się i rozwój systemów zarządzania wiedzą.

Rys. 1. Proces badawczy



Źródło: opracowanie własne

Dokonując wyboru orientacji badawczej przyjął jedną z kilku możliwych zależności między paradygmatami¹³ tj. krzyżowanie się pewnych idei kultury organizacyjnej między paradygmatem funkcjonalistycznym i paradygmatem interpretatywnym. Paradygmat interpretatywny¹⁴, opiera się na założeniu o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej, która nie ma

charakteru konkretnego, lecz jest tworem intersubiektywnym uczestników, czyli ludzi, którzy sami, poprzez swoje działania, tworzą ją wciąż na nowo. Takie założenia implikują przyjęcie głównie jakościowych metod badawczych¹⁵. Chociaż istnieje zależność pomiędzy paradygmatem a decyzją o stosowaniu jakościowych bądź ilościowych metod badawczych, nie oznacza to, że podejście in-

¹³ Możliwych jest kilka różnych zależności między paradygmatami, a mianowicie: 1. Sprzeczność paradygmatów. 2. Niewspółmierność paradygmatów. 3. Integracja paradygmatów. 4. Krzyżowanie się paradygmatów. Zob. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 155.

¹⁴ Paradygmat interpretatywny stara się przedstawić rzeczywistość po to, by poszerzyć ludzką wiedzę, ale także po to, by praktycy mieli skąd czerpać pomysły i inspirację do wdrożenia nowych pomysłów. Zob. Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 17.

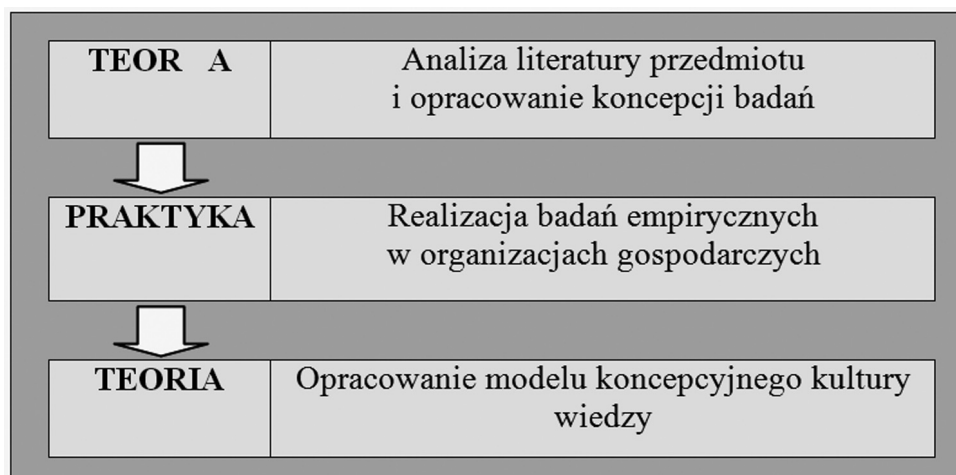
¹⁵ Burrell i Morgan są zdania, że badacz dokonawszy wyboru paradygmatu bezwzględnie powinien trzymać się jego epistemologicznych i metodologicznych implikacji. Szerzej zob. Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, London 1979.

interpretatywne, wyklucza stosowanie metod ilościowych. Interpretatywista może posłużyć się metodami ilościowymi w celu czytelnego ustrukturyzowania zebranego materiału, pokazania pewnych prawidłowości lub też ukazania tła opisywanych zjawisk¹⁶. Stoję na stanowisku, że w określonych sytuacjach dobre efekty może dać odwołanie się do prac i koncepcji z różnych paradygmatów. W realizowanej przeze mnie pracy sięgnę więc po różne teorie powstałe zarówno na gruncie interpretatywizmu jak i funkcjonalizmu. Szczególnie widoczne będzie to w pierwszej części pracy, gdzie wykorzystane przeze mnie koncepcje w dużym stopniu mają swoje źródła w funkcjonalizmie, który bądź co bądź stanowi główny nurt dociekań z zakresu zarządzania wiedzą.

Zgodnie z teorią ustanowienia i społecznej konstrukcji będących podstawą perspektywy interpretującej w zarządzaniu, orga-

nizacja w swej istocie jest subiektywnym bytem, którego wyłonienie jest konsekwencją określonego pojmowania i definiowania zjawisk, które otaczają ludzi, wytworem ich przekonań¹⁷. W tym ujęciu organizacja postrzegana jest jako zjawisko kulturowe definiowane w formie metaforycznej. Z drugiej strony, każda organizacja jest subiektywnym tworem, wykreowanym przez wchodzących w jej skład ludzi, stając się tym samym odrębną kulturą, odrębnym systemem podstawowych założeń, wartości, postaw i wzorców zachowań. W ten sposób definiuje się zjawisko kultury organizacyjnej¹⁸, traktując ją jednocześnie jako jeden z zasobów organizacji. To ujęcie kultury organizacyjnej wydaje się mieć większą użyteczność w rozważaniach prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu, i dlatego to właśnie ono będzie implikowało kierunki rozważań prowadzonych w podejmowanej pracy.

Rys. 2. Kierunki rozważań problemu badawczego



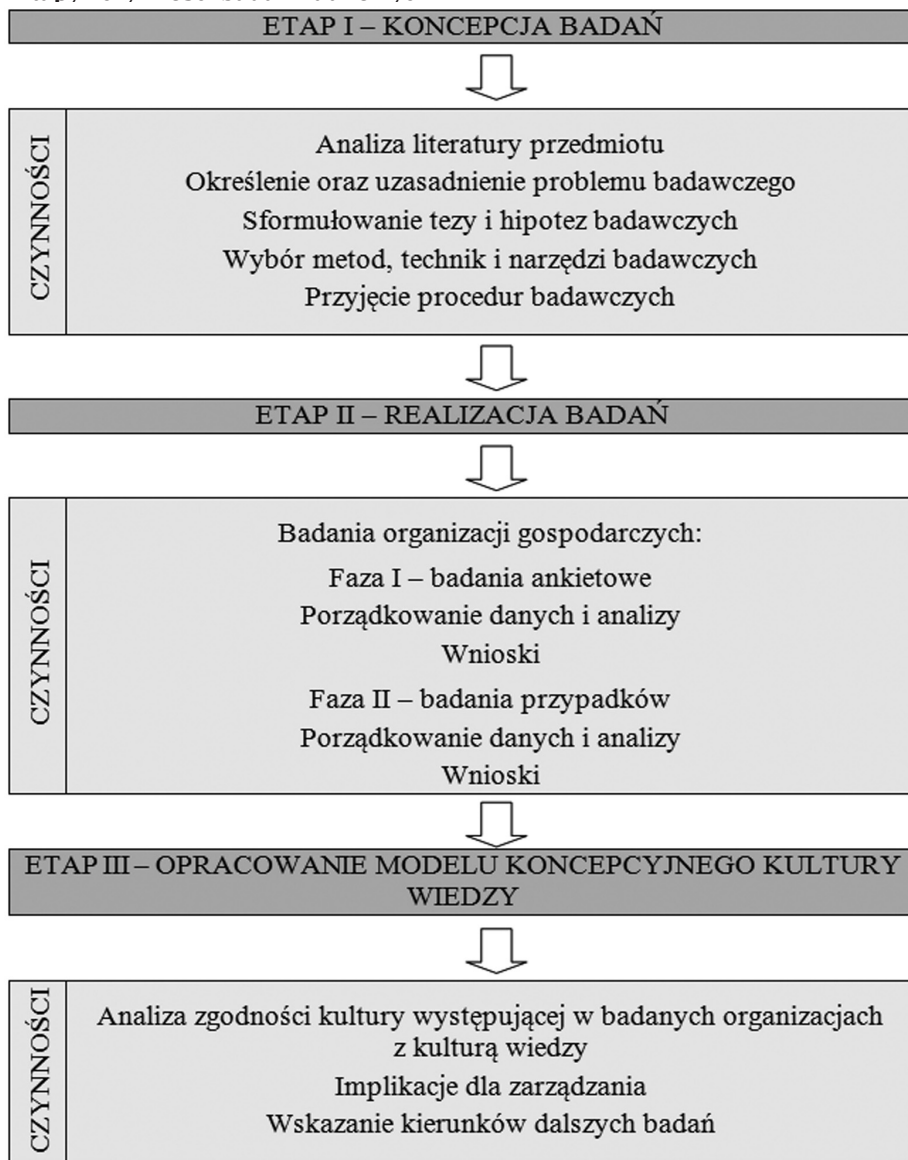
Źródło: opracowanie własne

¹⁶ Szerzej zob. Bygrave W.D., *The Entrepreneurship Paradigm (1): A Philosophical Look at Its Research Methodologies*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Autumn 1989, s. 7-26.

¹⁷ Wieck K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1969.

¹⁸ Schein E., *Organizational...*, s. 12.

Rys. 3. Etapy i czynności badań naukowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Tonik Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 120]

Projektując wieloczęściowe badania, chciałabym objąć jak najszersze spektrum zjawisk związanych z kulturowymi aspektami zarządzania wiedzą: począwszy od analizy czynników kształtujących kulturowe warunki dla zarządzania wiedzą, poprzez zbadanie

związku kultury organizacyjnej z zarządzaniem wiedzą, wskazanie czynników kulturowych wspierających i ograniczających zarządzanie wiedzą, skończywszy na wskazaniu wspólnych cech kultury dla organizacji, które lepiej od innych zarządzają wiedzą.

Problem badawczy będzie rozważany z różnych punktów widzenia:

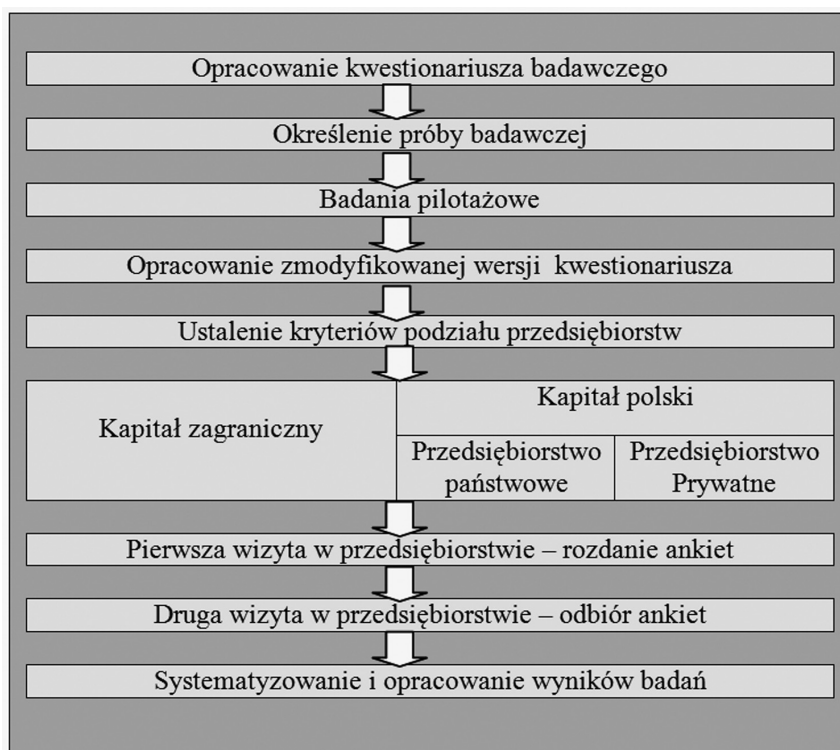
od teorii do praktyki – wychodząc od analizy literatury przedmiotu pozwalającej na zapoznanie się z koncepcją zarządzania wiedzą, warunkami jej implementacji oraz znaczeniem kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą, i w efekcie umożliwiającej opracowanie koncepcji badań zastosowano przejście do realizacji badań empirycznych,

od praktyki do teorii – wychodząc z przeprowadzonych badań empirycznych zastosowano przejście do ponownej analizy literatury przedmiotu i stworzenia modelu koncepcyjnego kultury wiedzy.

W etapie II (rysunek 3), fazie I (rysunek 4) przeprowadzone będą badania ankietowe zbioru organizacji gospodarczych, celowo dobranego ze względu na oczekiwaną większą znajomość problematyki uwzględnionej w kwestionariuszu ankiety¹⁹. Podstawowe jednostki badawcze będą stanowili właściciele lub menedżerowie. Celem badań będzie rozpoznanie stopnia uświadomienia i wdrożenia zarządzania wiedzą oraz zbadanie współzależności między kulturą, a realizacją zarządzania wiedzą (kultura na tle innych czynników).

Druga faza badań koncentrować się będzie tylko na ograniczonej liczbie wytypowanych podmiotów, w których przeprowadzone

Rys. 4. Faza I badań



Źródło: opracowanie własne

¹⁹ W literaturze jest ona określana jako próba uznaniowa – badacz wybiera członków populacji o największym potencjale dostarczenia wiarygodnych informacji oraz arbitralna – badacz używa swojego osądu do wyboru członków próby, którzy według niego stanowią właściwe źródło oczekiwanej informacji. Zob. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 136-137 oraz Kotler Ph. i in., *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 376.

zostaną szczegółowe badania przypadku. Celem będzie odkrycie wspólnych cech kultury organizacyjnej dla organizacji, które w większym stopniu od pozostałych rozwinęły systemy zarządzania wiedzą.

Teoretyczny model kultury wiedzy (etap III) będzie budowany poprzez odwoływanie się do praktyki, tzw. dobrych praktyk.

ZAKOŃCZENIE

Wiedza w przedsiębiorstwie jest bardzo rozproszona i przybiera wiele form, ale jej jakość przejawia się w możliwościach tego przedsiębiorstwa, będących rezultatem posiadanej przez nie wiedzy. Ponieważ w większości składają się na nią wiedza fachowa i doświadczenie poszczególnych pracowników, więc zadaniem przedsiębiorstwa jest zapewnienie im fizycznego, społecznego i kulturowego kontekstu, w którym wykorzystanie i rozwój tej wiedzy zyska należyte znaczenie i cel.

Chun Wei Choo – The Knowing Organization

Podsumowując, warto zauważyć, że współczesne koncepcje organizacji nie mogą się obyć bez koncepcji kultury i kontekstu kulturowego. Żywo dyskutowany jest wpływ kultury organizacyjnej na różne aspekty zarządzania organizacjami, w tym jej znaczenie dla powodzenia koncepcji zarządzania wiedzą. Jak zauważa Sułkowski, uwzględnienie perspektywy interpretatywnej przynosi nowe możliwości badania kultury organizacyjnej²⁰.

Autorka ma nadzieję, że przeprowadzone badania przyczynią się do wzbogacenia dorobku nauk o zarządzaniu, opisującego kulturę organizacyjną w systemie zarządzania wiedzą poprzez uwzględnienie dodatkowych, niepodejmowanych dotychczas w badaniach nad tym zjawiskiem, teorii naukowych. W odniesieniu do praktyki –

przedstawiony w pracy opis rzeczywistości – powinien stać się źródłem pomysłów i inspiracji do wdrożenia nowych pomysłów. Autorka ma również nadzieję, że opracowany model koncepcyjny kultury wiedzy ułatwi praktykom zarządzania kształtowanie kultury sprzyjającej zarządzaniu wiedzą w sposób efektywny i skuteczny.

SŁOWA KLUCZOWE

Gospodarka oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, kultura organizacyjna

STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano zarys koncepcji badań nad wpływem kultury organizacyjnej na tworzenie i rozwój systemów zarządzania wiedzą. Autorka przedstawia uzasadnienia wyboru problematyki badawczej, problem naukowy, cel procesu naukowego, hipotezy robocze oraz dokonuje charakterystyki procesu badawczego. Wskazuje również na znaczenie podjętych badań dla teorii i praktyki zarządzania.

KEYWORDS

The knowledge-based economy, knowledge management, organisational culture

SUMMARY

In this article the author presents the outline of research into the influence of organisational culture on creating and developing knowledge management systems. The author justifies the choice of research problems, the scientific problem, the aim of the scientific process, the working hypotheses and the characteristics of the research process. The author also indicates the significance of the research for the theory and practice of management.

²⁰ Sułkowski Ł., Epistemologia w naukach o zarządzaniu, PWE, Warszawa 2005, s. 160.

BIBLIOGRAFIA

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Tonik Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Leonard-Burton D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, London 1979.
- Bygrave W.D., *The Entrepreneurship Paradigm (1): A Philosophical Look at Its Research Methodologies*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Autumn 1989.
- Dyczewski L., *Kultura polska w procesie przemian*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 1993.
- Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Petit, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Wizja strategiczna*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie?*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod redakcją I. K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie zaufaniem*, Difin, Warszawa 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hryniewicz J.T., *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kieżun W., *Struktury i kierunki zarządzania państwem*, [w:] *Dobre państwo*, praca zbiorowa pod red. W. Kieżuna, J. Kubina, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Kotler Ph. i in., *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Część I, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2006.

- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, WN PWN, Warszawa 1997.
- Murray P., Myers A., *The facts about Knowledge. Information strategy – special report*, 1997.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Toyama R., Konno T., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning”, vol. 33, 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Peters T. J., Waterman R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007.
- Perechuda K., *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją K. Perechudy, PWN S.A., Warszawa 2005.
- Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza Fundacji Uniwersyteckiej w Stalowej Woli, Warszawa – Stalowa Wola 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rowley J., *From learning organization to knowledge entrepreneur*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No 1, 2000.
- Sadler-Smith E., Spicer D.S., Chaston I., *Learning Orientations and Growth in Smaller Firms*, „Long Range Planning”, Vol. 34, 2001.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- Sikorski C., *Sztuka kierowania. Szkice o kulturze organizacyjnej*, IWZZ, Warszawa 1986.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, 28/3, 1983.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod redakcją K. Perechudy, PWN S.A., Warszawa 2005.
- Soo C., Devinney T., Midgley D., Deering A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review”, No 4, 2002.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zamiennosc organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Tyrała P., *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
- Wick K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1969.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

NOTA O AUTORZE

Dr Beata Piasny - adiunkt na Wydziale Zamiejscowym Prawa i Nauk o Gospodarce KUL w Stalowej Woli.