

Mgr inż. Kazimierz Barwacz

MPGK Sp. z o.o. Tarnów

PWSZ w Tarnowie

doktorant Międzywydziałowego Studium Doktoranckiego

Akademii Ekonomicznej w Krakowie

Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą

UWAGI WSTĘPNE

Badania wskazują, że organizacje wprowadzające programy zarządzania wiedzą są efektywniejsze od tych, które takich programów nie realizują. Dlatego coraz większą wagę przywiązuje się do identyfikacji determinant, zwłaszcza barier, implementacji tej koncepcji w praktyce. Jedną z nich jest niewątpliwie kultura organizacyjna. Problem sprowadza się więc do stworzenia takiej kultury organizacji, która stymuluje współpracę zatrudnionych. Jednostki nie są w stanie rozwiązać wielu problemów, tworzy się więc interdyscyplinarne zespoły, które szybciej i lepiej mogą odpowiedzieć na wyzwania stojące przed firmą, głównie za sprawą potencjału intelektualnego, jakimi dysponują. W przedsiębiorstwach ogromne znaczenie ma zatem rozwijanie transferu wiedzy, by uniknąć sytuacji, gdy wraz z odejściem pracownika, członka zespołu, firma traci znaczny zasób wiedzy, jaką dysponował tylko odchodzący.

Istnieją różne sposoby zwiększania efektywności działań firmy, jej obecności na rynku. Jednym z nich – trudnym, ale dającym długofalowe, wymierne efekty – jest świadome budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą.

Każda grupa ludzi – zarówno towarzyska, jak i formalna – pracownicza – tworzy pewne wspólne wzorce pożądaných i niepożądanych postaw, zachowań, sposobów rozwiązywania problemów. Do kwestii dotyczących kultury organizacyjnej w firmie można podchodzić na dwa sposoby: albo świadomie wpływać na procesy związane z ich budowaniem lub przemianami, albo je ignorować, pozwalając, by sprawy biegły własnym nurtem. Ignorując je rezygnujemy z efektywnej metody wpływania na sukces firmy.

Wśród przyczyn zainteresowania kulturą organizacji najczęściej wymienia się¹:

¹ A. Marciniak, Pracownia Badań Społecznych w Sopocie, <http://www.kadry.info.pl/start/index.htm>, 2003, s. 1.

- poszukiwanie alternatywnych modeli i metod badawczych, powrót do metod jakościowych,
- poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej,
- potrzeby praktyki – próba przypisania różnicom kulturowym „japońskiego sukcesu” z jednej strony i kryzysu na Zachodzie z drugiej,
- względy społeczne – wzrost zainteresowania socjologią, psychologią, a także symbolizmem i mitologią,
- względy komercyjne – kultura organizacji stała się pojęciem modnym w mediach,
- kultura organizacyjna stanowi istotną determinantę wprowadzenia nowoczesnych systemów zarządzania w firmie.

Istnieją zatem ważne przesłanki, aby z badań nad kulturą organizacyjną nie zrezygnować. Dokładne poznanie zjawiska kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa jest trudnym zadaniem, ale niezmiernie istotnym w chwili, gdy poszukujemy odpowiedzi na wiele pytań dlaczego jest tak jak jest, w sytuacjach pojawiających się wewnątrz organizacji problemów.

Kultura organizacyjna stanowi istotną determinantę koncepcji zarządzania wiedzą. Pewne jej desygnaty, a zwłaszcza wynikające z niej wartości, mogą sprzyjać wdrożeniu koncepcji zarządzania wiedzą w firmie (np. odpowiednia komunikacja, sposób reagowania i zachowania ludzi w organizacji), a inne stanowią jej barierę (np. brak umiejętności, zaufania).

W referacie zamierza się dokonać przeglądu i analizy kultur organizacyjnych w aspekcie identyfikacji wspomnianych determinant, zwłaszcza barier. Przedstawiona zostanie metodyka diagnozowania kultury organizacyjnej, która zawierać będzie etapy postępowania diagnostycznego oraz metody i techniki badawcze wykorzystywane w tym procesie (uniwersalne jak wywiad, ankieta, analiza oraz użytkowe jak np. Model Mc Kinseya 7-S).

KULTURA ORGANIZACYJNA – TREŚĆ I ZAKRES POJĘCIA

Analizując przykłady definicji kultury organizacyjnej można wyodrębnić założenia, którymi posługują się badacze tworząc definicje tego zjawiska, a mianowicie:

1. Kultura nie jest czymś, co organizacja ma, tylko kultura jest czymś, czym organizacja jest.
2. Kultura istnieje w organizacji, organizacja po prostu ma kulturę.
3. Kultura traktowana jest wyłącznie jako pojęcie, a nie rzecz. Rzecz może zostać odkryta a prawda na jej temat w miarę łatwo ustalona poprzez badania

empiryczne, rzecz jest albo jej nie ma. Pojęcia zaś tworzone są w ludzkich myślach, ludzie nadają im sens².

4. Rozróżnia się kulturę organizacyjną w zależności od tego, czy dotyczy sposobu działania, czy sposobu myślenia.
5. Kulturę organizacyjną definiuje się w kategoriach wartościowania lub opisywania³.
6. Kultura organizacyjna traktowana jest jako atrybut, a nie jak metafora.

Można stwierdzić za L. Zbiegień-Maciąg, że większość badaczy, niezależnie od wyznawanych poglądów osiąga kompromis w następujących stwierdzeniach⁴:

- a) kultura w organizacji istnieje,
- b) każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa,
- c) kultura jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

Mimo że osiągnięto zgodność w dziedzinie istnienia kultury, jej wyjątkowości i celów, jakie ma spełniać, to obszar działania dla badaczy zajmujących się kulturą w organizacji jest dość szeroki. Przegląd różnych definicji i poglądów badaczy potwierdza fakt znacznej dowolności interpretacyjnej terminów *kultura organizacyjna* czy *kultura organizacji*, dlatego w niniejszym referacie terminy te traktowane będą jako jednoznaczne. Takie traktowanie problemu jest zgodnie z definicją klasyka i znawcy kultury E. H. Scheina, który określa kulturę organizacyjną jako zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów.

Jednym z najistotniejszych elementów kultury organizacyjnej jest styl porozumiewania się. Budowanie kultury organizacyjnej polega zatem na jej formowaniu i upowszechnianiu, co nie jest możliwe bez dalszej komunikacji. *Komunikacja* „pracuje” na rzecz budowania kultury organizacyjnej, ale zarazem kultura ukształtowana na danym etapie jest ważnym czynnikiem funkcjonowania komunikacji⁵. Elementem kultury organizacyjnej, która utrzymuje organizację stabilną są *ludzie i sposób ich reagowania, zachowania*. Firmy rekrutują ludzi, którzy pasują do ustalonej kultury, do określonego sposobu wykonywania działań, tym samym podtrzymując stabilny system. Aby osiągnąć zmianę na poziomie organi-

² L. Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 13.

³ C. Sikorski, 1999, s. 222.

⁴ L. Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 13.

⁵ L. Kozioł, *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informatycznym*, Materiały Konferencji Naukowej, AE, Kraków 2002, s. 348.

zacyjnym, najpierw muszą nastąpić zmiany na poziomie indywidualnym. Bazą tych zmian jest możliwość uczenia się, która jest dostępna każdemu człowiekowi. Uczenie się może następować w wielu obszarach. Najprostszy jest obszar uczenia się nowych zachowań, następny, bardziej skomplikowany i wymagający więcej czasu obszar umiejętności. Kultura organizacji jest więc przewodnikiem po akceptowanych wzorach zachowań, wyznacznikiem norm i standardów. Pełni rolę istotnego czynnika w zarządzaniu zasobami ludzkimi – może być siłą wspomagającą lub niszczącą rozwój wiedzy w organizacji. Zarządzający firmami powinni koncentrować się na rozwoju takiej kultury, która wspomaga wewnętrzną przedsiębiorczość, kreatywnie podchodzi do nowych problemów, akceptuje porażki i potknięcia w trakcie nowatorskich rozwiązań i wspomaga wymianę informacji i komunikację wewnętrzną. Praktyki firm wyrosłe z kultury organizacyjnej są własnością firmy i źródłem jej przewagi konkurencyjnej. Efektywność kultury organizacyjnej jest uzależniona od stopnia, w jakim jest podzielana przez członków organizacji. Jest to tym trudniejsze, im większa zmiana kultury organizacyjnej oraz im więcej grup traci pozycję uprzywilejowaną.

WZAJEMNE RELACJE POMIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ Z ZARZĄDZANIEM WIEDZĄ

Jest wiele problemów związanych z kreowaniem kultury ujmującej zarządzanie wiedzą we współczesnych firmach. Aby poradzić sobie z tym trudnym wyzwaniem przedsiębiorstwa powinny:

- posiadać wspólne słownictwo – by zapewnić poprawne rozumienie wiedzy,
- być w stanie zidentyfikować, modelować swoją wiedzę,
- być w stanie dzielić się swoją wiedzą, ponownie jej używać,
- być w stanie wykreować kulturę, która sprzyja dzieleniu się wiedzą.

Wiedza staje się więc podstawową wartością nowoczesnej organizacji, a zdolność wprowadzania zmian uzależniona jest od posiadania określonej wiedzy. Powstawanie barier utrudniających lub uniemożliwiających przepływ wiedzy jest wynikiem dostosowania się do panującej w firmie nieodpowiedniej kultury organizacyjnej.

Stworzenie kreatywnego środowiska jest bezwzględny warunkiem sukcesu w organizacjach opierających się na wiedzy. Wyróżnikami takiego środowiska są następujące umiejętności:

- dzielenie się wiedzą,
- zdolność do przekształceń,
- elastyczność,
- szybkość reagowania.

Niepełne wykorzystanie dostępnych zasobów firmy, w tym także kapitału ludzkiego, jest powszechnym problemem w firmach. Każda firma traci finansowo, kiedy będąca w zasięgu ręki wiedza nie jest wykorzystywana do działań determinujących sukces. Trudna z biznesowego punktu widzenia jest do zaakceptowania sytuacja, w której firma dysponuje cennym zasobem poszukiwanym przez klientów i nie potrafi go uaktywnić. System zarządzania wiedzą umożliwia firmom zlokalizowanie, skatalogowanie, zarchiwizowanie, transfer i ponowne użycie wiedzy. Pracownicy szybciej docierają do informacji, szybciej uczą się i stają się efektywniejsi, co przekłada się na zdecydowaną poprawę efektywności i zwiększenie sprawności operacyjnej całej firmy. Zarządzanie wiedzą w dużym stopniu zajmuje się tworzeniem, przekazywaniem i zachowywaniem wiedzy ukrytej. K. Sveiby⁶ definiuje wręcz zarządzanie wiedzą jako „sztukę tworzenia wartości z niewidocznych aktywów”. Wiedza ukryta może znajdować się na poziomie organizacji i na poziomie danej jednostki. W przypadku poziomu organizacji, przy jej odkodowywaniu ma się do czynienia z teoriami organizacyjnymi, w przypadku poziomu poszczególnych ludzi z psychologią.

Zarządzanie w nowoczesnej firmie polega m.in. na stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, pozwalającej na przekazywanie, konwersję i przyswajanie wiedzy przez pracowników. Oprócz wspomnianej kultury organizacyjnej, firma winna posiadać odpowiednią infrastrukturę organizacyjną, techniczną oraz metody i procedury umożliwiające przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami, tworzenie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz.

Analiza przypadków firm, które efektywnie wykorzystują dostępną im wiedzę swoich pracowników, klientów i dostawców, pozwala wyodrębnić kilka czynników sukcesu⁷:

- 1) *Wpisanie uczenia się w procesy biznesowe* – analiza dostępnej wiedzy przed podjęciem działań, korzystanie z niej w trakcie i przekazanie innym własnych doświadczeń po przeanalizowaniu skutków działań. Wspieranie procesu uczenia się podczas wykonywania zadań.
- 2) *Wsparcie zarządu* – nie tylko deklaracje, ale i przykłady chęci uczenia się i przekazywania własnej wiedzy innym.
- 3) *Docenianie wartości bezpośredniej komunikacji między pracownikami* – pozwalającej na budowanie więzi i zaufania koniecznego do efektywnego transferu wiedzy w organizacji. Firmy, które odnoszą sukcesy nie ograniczają

⁶ J. J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą jako szansa wzrostu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Referat wygłoszony na konferencji IFGN-u, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.

⁷ T. Rudolf, *Raport Katedry Teorii Zarządzania*, pr. zbior. pod red. P. Płoszajskiego, SGH, Warszawa 2001, s. 28.

działań do wymiany wiedzy wyartykułowanej, ale aktywnie wspierają proces przekazywania ukrytej wiedzy, która najlepiej przekazywana jest przez wykorzystanie.

- 4) *Efektywna infrastruktura* – pozwalająca zminimalizować wysiłek związany z zachowywaniem i wyszukiwaniem informacji, a jednocześnie pozwalająca na utrzymywanie i rozwój współpracy w grupach zainteresowań
- 5) *Otwarte mówienie o błędach, tak by zapobiegać ich powtarzaniu* – wykorzystywanie porażek do przemyślenia działań i poprawy efektywności.
- 6) *Tworzenie środowiska*, w którym ludzie nie boją się nie wiedzieć, pytać i prosić o pomoc.

Niezwykle ważne jest, aby wszelkie inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą nie spotykały się od razu z oporem pracowników firmy. Powodzenie tego sposobu zarządzania w bardzo dużym stopniu zależy od wartości podzielanych przez pracowników firmy, od sposobu zarządzania nią. Dlatego tak ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, świadomość, że nie będzie ona stanowiła bariery dla wdrożenia zarządzania wiedzą.

Rezultaty badań prowadzonych przez Thomasa Davenporta wraz z konsultantami Ernst & Young w amerykańskich przedsiębiorstwach potwierdzają, że choć technologia jest elementem niezbędnym, to jednak o sukcesie projektów związanych z zarządzaniem wiedzą w większym stopniu decyduje kultura organizacyjna. Dlatego zmiana kultury organizacyjnej na kulturę współpracy i dzielenia się wiedzą jest podstawowym warunkiem jednocześnie efektywnego wdrożenia zarządzania wiedzą. Jeżeli pracownicy będą się chętnie dzielić wiedzą, poszukiwać jej i wykorzystywać w pracy, będą również wykorzystywać narzędzia ułatwiające im takie działania.

Co cechuje kulturę dzielenia się wiedzą?

- 1) Współpraca – należy dokonać takich zmian w strukturze organizacyjnej firmy, aby ludzie przełamali bariery związane ze swoimi stanowiskami i chcieli ze sobą współpracować.
- 2) Otwartość – wiedza powinna być wszystkim udostępniona. Utajnione winny być jedynie informacje związane z wynagrodzeniem pracowników.
- 3) Uczenie się na błędach – pracownicy muszą być świadomi tego, że podzielenie się niepowodzeniem nie będzie rodziło dla nich negatywnych konsekwencji.

Z drugiej strony należy kreować w nich postawy skoncentrowane na znalezieniu powodu błędu, zdaniu sobie sprawy z tego, dlaczego coś się nie udało. Takie podejście pracowników pozwoli im rzeczywiście uczyć się na błędach, czyli nie powtarzać dwa razy tych samych pomyłek.

- 4) Ciągłe uczenie się – ciągłe doskonalenie swoich umiejętności. Podczas rekrutacji kładzie się nacisk, aby z możliwie dużą pewnością stwierdzić, że przy-

szli potencjalni pracownicy mają otwarte umysły, chcą się doskonalić i mają odpowiednie nastawienie do zdobywania wiedzy.

Bardzo ważnym czynnikiem dla osiągnięcia efektów zarządzania wiedzą jest włączenie dzielenia się wiedzą w system motywacyjny firmy, do systemu premiowania i nagród.

Do skutecznego rozpowszechniania wiedzy potrzebne są pewne struktury organizacyjne i technologiczne. Aby uruchomić cały proces, nie wystarczy jednak samo ich utworzenie. Na drodze do dzielenia się wiedzą stoi bowiem szereg psychologicznych i kulturowych barier. Jeżeli bariery te zbiegają się dodatkowo z podziałami funkcjonalnymi lub hierarchicznymi w organizacji, może dojść do rozdrobnienia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Eliminowaniu barier sprzyja tworzenie odpowiednich warunków, przede wszystkim w sferze kultury organizacyjnej i zarządzania pracą ludzi. Powinno to doprowadzić do nieskrępowanego dzielenia się własnymi doświadczeniami w ramach organizacji. Problemy dotyczące dzielenia się wiedzą przez pracowników możemy podzielić na dwie grupy – pierwsza dotyczy zdolności, druga zaś chęci. Zdolność lub brak zdolności do dzielenia się wiedzą jest wynikiem indywidualnych predyspozycji komunikacyjnych i ogólnych zdolności interpersonalnych. Chęć lub niechęć może zależeć od wielu czynników. Ważną rolę odgrywa tu duma z posiadania na wyłączność pewnej wiedzy specjalistycznej. Jednak jest z tym związany strach przed utratą pozycji w następstwie przekazania swojej wiedzy innym. Niechęć do uczestniczenia w zadaniach związanych z dzieleniem się wiedzą może też wynikać z braku czasu lub z przeciążenia informacjami. Bariery kulturowe w dzieleniu się wiedzą wynikają z braku takich elementów kultury organizacyjnej, które mogłyby uzasadnić poparcie dla tego procesu. Kultura organizacyjna może oddziaływać zarówno na zasięg, jak i na treść przekazywanej wiedzy. W procesie dzielenia się wiedzą obszary wiedzy nieistotne z punktu widzenia danej kultury organizacyjnej są automatycznie pomijane. Oznacza to, że pomijana jest m.in. wiedza tych osób, których postawa odbiega od wzorców preferowanych przez daną kulturę organizacyjną.

Proces dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania wiedzy jest wtedy zagrożony, gdy jego wdrażanie osłabia czyjąś pozycję w firmie, np. gdy prowadzi do utraty przez tę osobę wyłączności na pewien rodzaj informacji. Zdarza się to przede wszystkim w organizacjach o wyraźnym podziale władzy, w których wiedza staje się atrybutem zajmowanej pozycji. W takich warunkach nie może być mowy o sprawnym dzieleniu się wiedzą. Wyjściem z tej sytuacji jest zbudowanie wzajemnego zaufania wśród posiadaczy wiedzy, czego można dokonać przez powiązanie procesu dzielenia się wiedzą z systemem motywacyjnym i systemem wynagrodzeń. Tak skonstruowany mechanizm powinien mieć na celu zachęcanie do odważnego zadawania pytań, rozwijania zapotrzebowania na wiedzę. Należy prze-

konać pracowników, że przyznawanie się do niewiedzy nie oznacza przyznawania się do słabości i niekompetencji, ale jest wyrazem otwartości i zainteresowania.

Dzielenie się wiedzą powinno się odbywać w atmosferze zaufania. Tworzenie takiej atmosfery jest procesem długotrwałym – polega na dostarczaniu pozytywnych przykładów i bezwzględnym unikaniu złych zachowań, które mogą zniweczyć wszelkie starania.

Duży wpływ na kulturę organizacyjną firmy może wywierać tworzenie stanowisk pracy powołanych specjalnie do zadań zarządzania wiedzą lub uzupełnianie zadań na danym stanowisku o elementy związane z zarządzaniem wiedzą.

Bariery wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą wynikające z nieodpowiedniej kultury organizacyjnej:

- niechęć do dzielenia się wiedzą,
- mentalność ludzi, ponieważ naturze człowieka jest tworzenie swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę, jaką się posiada,
- złe nawyki i przyzwyczajenia, które przejawiają się zamykaniem na współpracę,
- brak gotowości do delegowania uprawnień,
- brak znajomości języków obcych czy nieumiejętność obsługi niektórych narzędzi informatycznych.

Aby móc skutecznie zarządzać wiedzą, trzeba zatem przekonać ludzi, że powinni zacząć inaczej pracować, zmienić swoje wartości, ponieważ jednostka w obecnych czasach nie jest w stanie samodzielnie odnieść sukcesu. Coraz większego znaczenia nabiera współpraca, kooperacja z partnerami, zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi.

Poniższa tabela jest próbą syntetycznego ujęcia desygnat kultury organizacyjnej ujmującej koncepcję zarządzania wiedzą, a zwłaszcza wynikających z niej wartości mogących sprzyjać wdrożeniu tej koncepcji w firmie (np. odpowiednia komunikacja, sposób reagowania i zachowania ludzi w organizacji), a inne stanowiące jej barierę (np. brak umiejętności, zaufania).

Tabela 1

Synteza desygnat kultury organizacyjnej ujmującej wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą

Elementy kultury organizacyjnej	Cechy kultury organizacyjnej ujmującej koncepcję zarządzania wiedzą	Czynniki sprzyjające wdrożeniu koncepcji zarządzania wiedzą	Bariery wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą wynikające z nieodpowiedniej kultury organizacyjnej
1	2	3	4
styl porozumiewania się – element komunikacji	współpraca	włączenie dzielenia się wiedzą w system motywacyjny firmy	niechęć do dzielenia się wiedzą

1	2	3	4
sposób reagowania ludzi i ich zachowania – element stabilizacji organizacji	otwartość	struktury organizacyjne	mentalność ludzi, ponieważ w naturze człowieka jest tworzenie swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę, jaką się posiada
predyspozycje do dzielenia się wiedzą	uczenie się na błędach	struktury technologiczne	złe nawyki i przyzwyczajenia, które przejawiają się zamykaniem na współpracę
elastyczność organizacji	ciągłe uczenie się		brak gotowości do delegowania uprawnień
szybkość reagowania na zmiany			brak znajomości języków obcych czy nieumiejętność obsługi niektórych narzędzi informatycznych

Źródło: opracowanie własne.

ZARYS METODYKI DIAGNOZOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ (KO) W PROCESIE IMPLEMENTACJI KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ (ZW)

Przedstawione poniżej badanie pozwoli na precyzyjne rozpoznanie systemu wartości i postaw pracowników różnych szczebli w celu odpowiedniego kształtowania kultury organizacyjnej, która jest najbardziej podatna na wdrożenia koncepcji ZW.

Tabela 2

Ramowy model metodyki diagnozowania KO firmy ujmującej ZW

Lp.	Fazy	Operacjonalizacja	Metody i techniki
1	2	3	4
1	Przygotowawcza	Określenie przejawów kultury organizacyjnej	Diagnoza rozpoczyna się „na powierzchni” od analizy dokumentów i wizyty w przedsiębiorstwie.
2	Identyfikacja	Rejestracja symptomów i atrybutów kultury organizacyjnej	Następny etap to badania przy pomocy wystandardyzowanych kwestionariuszy i obserwacji spotkań odbywających się w firmie

1	2	3	4
3	Analiza	Uchwycenie związków oraz zależności między symptomami i atrybutami świadomości a zarządzaniem wiedzą	Końcowy etap procesu gromadzenia informacji obejmuje badania uzupełniające i wywiady indywidualne.
4			Porównanie badanej KO do: a) <i>skali wartości kulturowych</i> (wartości i istotne cele, stawiane sobie do realizacji): – cele indywidualne
4	Ocena	Ustalenie stopnia zgodności/niezgodności między kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą	– cele grupowe źródła motywacji w następujących sferach: – kierowanie sobą, – osiągnięcia, – przyjemność, – dojrzałość, – prospołeczność, – bezpieczeństwo, – konformizm. b) <i>skali norm kulturowych</i> (profil norm organizacyjnych w firmie, diagnoza dziesięciu kryteriów normatywnych: – organizacja, – wykonanie, jakość, – praca zespołowa, komunikacja, – przywództwo, nadzór, – korzyści, efektywność kosztów, – współpracownicy, relacje koleżeńskie, – relacje firma – klient, – innowacyjność – kreatywność, – szkolenie, postęp, rozwój, – otwartość.
5	Zmiana	Wyznaczenie kierunku zmian KO	Określenie kierunku i sposobu zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wójtowicz, *Diagnozowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, MWSE, Tarnów 2002, s. 282.

Badanie kultury organizacyjnej jest niezbędne w celu określenia czynników determinujących wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w firmie, a szczególnie powinno pokazać te, które są istotne. Przeprowadzenie procesu diagnozowania KO w procesie implementacji koncepcji ZW pozwala na⁸:

⁸ Badanie kultury organizacyjnej firmy, www.sensus.com.pl.

- integrację pracowników firmy wokół jej celów, strategii oraz misji organizacji,
- poznanie sposobu myślenia pracowników oraz wyjaśnienie motywów ich zachowań, a w rezultacie dobranie skutecznych metod oddziaływania dla wdrożenia koncepcji ZW,
- poznanie faktycznych postaw i zachowań jednostek oraz ich porównanie ze sposobami postępowania pożądanymi z punktu widzenia realizacji koncepcji wdrożenia ZW,
- określenie kompatybilności kultury organizacyjnej z wymogami stawianymi metodzie ZW,
- określenie rozbieżności systemu wartości jednostek tworzących organizację z wartościami kultury organizacyjnej nastawionej na implementację koncepcji ZW w firmie.

Wiedza o kulturze danej firmy, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.

Inna metoda diagnozowania kultury organizacyjnej oparta jest na założeniach Firmy Doradczej McKinsey and Company, która zaproponowała opis złożonych organizacji za pomocą 7 elementów zarządzania (7S). Model ten doskonale służy także do wieloelementowego opisu kultury organizacji. Zaproponowano stworzenie jednolitego kwestionariusza oceny powyższych 7S w ten sposób, aby bez względu na stanowisko móc zebrane wyniki opracować na trzech płaszczyznach:

- jaka jest kultura na poziomie całej organizacji,
- jaka jest kultura na poziomie poszczególnych działów,
- jaka jest kultura na poziomie poszczególnych pracowników.

Diagnoza kultury organizacyjnej oraz opracowanie jej docelowego modelu pozwala na analizę luki między kulturą obecną i pożądaną. Świadomość istnienia takiej luki jest niezbędna dla zaprojektowania działań mających na celu jej zlikwidowanie. Może się zdarzyć, że zmiana kultury organizacyjnej na kulturę dzielenia się wiedzą będzie możliwa w oparciu o istniejące wartości podstawowe, założenia kulturowe, zmieniając jedynie artefakty, czyli sposoby zachowania, symbole, język. Należy stworzyć docelowy model kultury organizacyjnej i do niego dostosować system szkoleń, system motywacyjny, system zarządzania, system płacowy.

PODSUMOWANIE

W wyniku diagnozowania kultury organizacyjnej rozpoznawane są mechanizmy i przyczyny oporu pracowników wobec niektórych działań kierownic-

stwa, co ma spore znaczenie w przyszłości do przeprowadzenia procedur zmian w organizacji. Zarządzanie personelem odgrywa ważną rolę w tworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej. Jeśli brakuje w niej miejsca na system motywacyjny zachęcający do odpowiedniej gospodarki wiedzą oraz na mechanizmy oceniania, nie ma możliwości zintensyfikowania procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej.

W toku postępowania diagnostycznego uzyskiwane są również cenne informacje, na podstawie których można np.:

- korygować politykę firmy wobec klientów, rozpoznać potrzeby klientów,
- rozpoznać system wartości firmy (pracowników), co jest podstawą do sformułowania właściwego systemu motywacji,

Można stwierdzić na przykładzie wielu firm, które odnoszą sukcesy, że budując prawidłową kulturę ujmującą elementy koncepcji zarządzania wiedzą, nie stworzyły one czegoś wyjątkowego, co zastąpiłoby strategię, obecność na rynku czy technologię. Mimo że wymienione elementy są bardzo istotne, to firmy te gromadzą dodatkowo kapitał z siły tkwiącej w wyjątkowej kulturze organizacyjnej. Siła ta polega na preferowaniu wartości i stosowaniu zasad współpracy, otwartości, zaufania, uczenia się, budując grupową tożsamość, wytwarzając więzi, co ułatwia stworzenie wizji przyszłości.

LITERATURA

- Bartosiński A., Bigram S. A., Training & Development.
<http://www.kadry.info.pl/start/index.htm>
- Brdulak J. J., *Zarządzanie wiedzą, jako szansa wzrostu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Referat wygłoszony na konferencji IFGN, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- Brdulak J. J., *Rola twórczego myślenia w zarządzaniu wiedzą*, Kielce 2001.
- Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chylewska J., Łapiński B., Hewitt Associates Sp. z o.o., <http://www.kadry.info.pl/start/index.htm>
- Erisman A.M., <http://gazeta-it.pl/index.html>
- Gryszkiewicz K., Lipiec P., Stanek A., *Kultura organizacyjna jako stymulator i inhibitor procesu*, Materiały Konferencyjne Sympozjum IOiZ Wyd. Organizacji i Zarządzania Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2001.
- Koziół L., *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informatycznym*, Materiały Konferencji Naukowej, AE, Kraków 2002.
- Konecki K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Marciniak A., Pracownia Badań Społecznych w Sopocie, <http://www.kadry.info.pl/start/index.htm>

- Mierzejewska B., „Rzeczpospolita” 24.02.2002, <http://www.sgh.waw.pl/wiedza>.
- Rudolf T., Raport Katedry Teorii Zarządzania, pr. zbior. pod red. P. Płoszajskiego, SGH, Warszawa 2001.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, 2/2000.
- Wójtowicz A., *Diagnozowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, MWSE, Tarnów 2002.
- Badanie kultury organizacyjnej firmy, www.sensus.com.pl.

Diagnostic Analysis of Organizational Culture in the Process of Knowledge Management

Summary

Organizational culture is the vital determinant of initiating the idea of practical knowledge management. An issuing from it elements, especially the values it brings, can be conducive to starting the conception of knowledge management in a company (i.e. a proper communication, the way the people react and behave in an organization), but some other elements can create a few obstacles (i.e. the lack of competence or trust).

In the report, the organizational cultures are examined and analyzed in the aspect of identification of the aforementioned determinants, especially the obstacles. The methodology of diagnosing of the organizational culture was also presented.