

KAZIMIERZ BARWACZ

## Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania wiedzą

### 1. Uwagi wstępne

Spostrzeżenia i doświadczenia z ostatnich lat pozwalają stwierdzić, że konsekwentnie zmierzamy ku społeczeństwu wiedzy, a skoro tak, to również w kierunku gospodarki, w której wiedza staje się kluczowym zasobem. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach będą poszukiwani na rynku pracy i przesądzać o konkurencyjności swoich firm. To właśnie ci pracownicy stanowią we współczesnej gospodarce motor napędowy wszelkiego postępu i rozwoju ekonomicznego światowej gospodarki. Wiedza, umiejętności oraz kreatywność pracowników decydują, czy wykorzystają oni te instrumenty efektywnie, a zwłaszcza, czy wykorzystają je lepiej od konkurencji. Dlatego we współczesnej gospodarce coraz mniej będzie zależało od zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi, a coraz więcej od umiejętności wykorzystania aktywów niematerialnych (tj. wiedzy, umiejętności, własności intelektualnej, dobrych relacji z otoczeniem itp.) [M. Strojny 2/2000]. Kwestie te stanowią przedmiot i zakres badań zarządzania wiedzą ZW (*Knowledge Management*), które urosło do rangi metody zarządzania. Wykorzystanie teoretycznych podstaw zarządzania wiedzą w praktyce może przynieść wymierne korzyści w postaci m.in. wzrostu wartości aktywów niematerialnych organizacji, znacznych oszczędności, a w ostatecznym rachunku wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie wzajemnych związków istniejących między wiedzą i zarządzaniem wiedzą z jednej strony a kulturą organizacyjną KO (*Organisational Culture*) firmy ze strony drugiej. Szczególnie wiele miejsca poświęcono na ukazanie kultury organizacyjnej jako determinanty implementacji zarządzania wiedzą. W ostatniej części artykułu przedstawiono zarys metodyki diagnozowania kultury organizacyjnej w procesie implementacji koncepcji zarządzania wiedzą.

### 2. Kultura organizacyjna — treść i zakres pojęcia

Badania wskazują, że organizacje wprowadzające programy zarządzania wiedzą są efektywniejsze od tych, które takich programów nie realizują. Dlatego co-

raz większą uwagę przywiązuje się do identyfikacji determinant, zwłaszcza barrier, 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 jakim 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 oraz klimatu organizacji sprzyjającemu dzieleniu się wiedzą.

Kultura organizacji to pewien system norm, wartości i celów. Rozpatrując wpływ kultury na zarządzanie firmą zwyczajowo uznaje się wpływ wartości i norm występujących w danym kraju i wpływających na zachowania ludzi pracujących w różnego rodzaju instytucjach, w tym w organizacjach gospodarczych. Uznaje się, że wartości i normy różnicują sposoby postępowania różnych narodów i krajów. Działania o charakterze gospodarczym i zarządczym będą zatem różniły się w zależności od kultury danego kraju, która miałaby wpływać na to, co dzieje się w organizacjach gospodarczych. Często w języku potocznym używa się stwierdzenia, że np. „Polska nie ma tradycji dobrego gospodarowania”, bądź, że „Polacy nie potrafią dobrze pracować i organizować pracy”. Wszystkie te stwierdzenia wskazują na podstawę tych działań, mówiąc Polska, mamy tutaj na myśli pewne elementy kultury predestynujące nas, poprzez proces wychowania, do pewnego rodzaju zachowań [K. Konecki, P. Tobera 2001, s. 2].

Każda grupa ludzi — zarówno towarzyska, jak i formalna, pracownicza — tworzy pewne wspólne wzorce pożądanych i niepożądanych postaw, zachowań, sposobów rozwiązywania problemów. Do kwestii związanych z kulturą i klimatem 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 się [A. Marciniak 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.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że znaczenie kultury organizacyjnej budzi wciąż wiele sporów i kontrowersji. Jest to jednak zrozumiałe z uwagi na wieloznaczność pojęcia kultury z jednej strony, a zróżnicowanie oczekiwań co do możliwości wyjaśnienia w kategoriach analizy kulturowej rozmaitych zjawisk organizacyjnych. A.L. Kroeber, C. Kluckhohn przeanalizowali kiedyś 160 definicji kultury określonych z pozycji antropologii, socjologii, psychologii i innych dyscyplin, dochodząc do wniosku, że kultura jest ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia i jako taka nie może wyjaśniać innej rzeczywistości [Cz. Sikorski 1999, s. 231].

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 sens [L. Zbiegień-Maciąg 2002, s. 13].

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 opisywania [Cz. Sikorski 1999, s. 222].

Można stwierdzić za L. Zbiegień-Maciąg, że większość badaczy, niezależnie od wyznawanych poglądów osiąga kompromis w następujących stwierdzeniach: [L. Zbiegień-Maciąg 2002, s. 13]:

a) kultura w organizacji istnieje,

b) każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna wyjątkowa,

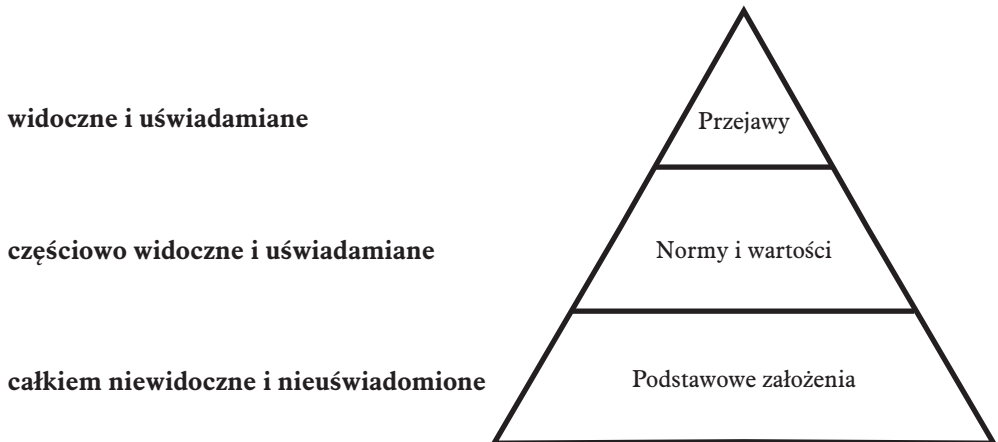
c) kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.

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 artykule 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.

Rysunek 1

Model kultury organizacyjnej wg Scheina



Źródło: [L. Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 22].

Powyższa definicja w szczególności akcentuje postępowanie zespołowe niezbędne do zaakceptowania wspólnych celów. Wiedza jest podstawową wartością nowoczesnej organizacji, a zdolność wprowadzania zmian uzależniona jest od posiadania określonej wiedzy, będącej efektem uczenia się. Zarządzanie wiedzą oznacza tworzenie, udostępnianie oraz efektywne wykorzystanie przez organizację wiedzy powstałej z powiązania informacji. Zarządzanie wiedzą zmierza w kierunku wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy. Istotą zarządzania wiedzą stanowi konieczność ciągłego uczenia się. Specyfika tego ujęcia: uczenie się — zmiana — wiedza, wymaga przyjęcia nowych założeń i wartości kulturowych [M. Brzeziński 3/2000].

### 3. Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą

Proces tworzenia, udostępniania oraz efektywne wykorzystanie przez organizację wiedzy można przyspieszyć poprzez zbudowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej. Wymaga ona przede wszystkim podmiotowego traktowania ludzi niezależnie od funkcji, jakie pełnią oni w przedsiębiorstwie. Takie podejście wiąże się

ze zwiększeniem czasu na planowanie działań, przedstawianie ich pracownikom, tłumaczenie zasadności, rozpraszenie wątpliwości. Wymaga szeregu spotkań, działań zespołowych i dobrej komunikacji. Wszystko po to, aby faza realizacji była krótsza, pozbawiona błędów i nie wymagała tak szczegółowej kontroli i sterowania. Kultura organizacyjna obejmuje niejednorodne aspekty. Składają się na nią podstawowe wartości przedsiębiorstwa, które łącznie z celami ekonomicznymi nadają sens jego działalności i stanowią ramy, w których przedsiębiorstwo powinno funkcjonować, a więc także granice, których nie może przekraczać. Kultura obejmuje także takie aspekty, jak formy współistnienia jednostki z innymi pracownikami, miejsce klientów i sposób ich traktowania, znaczenie przywiązywane do różnych funkcji i aspekt podstawowy, czyli sposób komunikowania się wewnątrz organizacji i firmy z otoczeniem. 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 [L. Kozioł 2002, s. 348]:

— odpowiedniej komunikacji, która „pracuje” na rzecz budowania kultury organizacyjnej, a zarazem kultura ukształtowana na danym etapie jest ważnym czynnikiem funkcjonowania komunikacji,

— odpowiedniej rekrutacji, czyli elementu kultury organizacyjnej, a więc ludzi i sposobu 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 organizacyjnym 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 oraz 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.

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 bezwzględnym warunkiem sukcesu w organizacjach opierających się na wiedzy. Wyróżnikami takiego środowiska są następujące umiejętności:

- dzielenie się wiedzą,
- zmiana kultury organizacyjnej,
- elastyczność,
- szybkość reagowania.

Zanim nastąpi implementacja systemu zarządzania wiedzą w organizacji, należy dokładnie określić i zbadać przedmiot zarządzania. Szczegółowo to zjawisko omówione zostało w moim poprzednim artykule [por. K. Barwacz, *Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą*, AE Kraków 2003, s. 3—6].

Kompleksowe ujęcie KM można definiować jako [A. Kozarkiewicz-Chlebowska 2001, s. 3]:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, tzn. ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie, mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju w oparciu o istniejące zasoby,
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach całej organizacji.

Celem zarządzania wiedzą jest więc harmonizacja procesów tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy dla realizacji celów organizacji. Ma to w rezultacie doprowadzić do skrócenia czasu podejmowania decyzji w organizacji, a także do zwiększenia ich efektywności.

Każde przedsiębiorstwo dysponuje szeregiem wskaźników, na podstawie których możliwe jest stwierdzenie, czy w danym okresie nastąpiła poprawa jego działalności. Trudne jest już samo osądzenie, czy wzrost przychodów nastąpił w wyniku poprawy funkcjonowania firmy, umiejętności personelu, czy też był to skutek działania czynników zupełnie zewnętrznych i niezależny od firmy, jak na przykład ogólna poprawa koniunktury.

Jednym z podstawowych celów audytu zarządzania wiedzą jest poznanie struktury, procedur oraz kultury organizacyjnej, w ramach których wiedza jest przekazywana [Raport Katedry Teorii Zarządzania SGH, Warszawa 2002, s. 2].

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 wkomponowana w działania determinujące 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. Sveiby 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 [J. J. Brdulak 2001, Referat].

K. Sveiby w jednym ze swoich artykułów [Knowledge Management 2000] przedstawił zbiór wskazówek pomocnych we wdrażaniu systemu zarządzania wiedzą:

1. Przedstawić zarys koncepcji: case'y, procesy dla kierownictwa.
2. Dowiedzieć się, jaka jest wartość aktywów intelektualnych i jak są one powiązane z wynikami finansowymi.
3. Określić przydatność ZW.
4. Wyznaczyć osoby odpowiedzialne.
5. Połączyć strategię z ZW.
6. Określić obecną kulturę organizacyjną w świetle zarządzania wiedzą.
7. Pozwolić ludziom uczyć się od siebie wzajemnie o swoich kompetencjach.
8. Wybrać projekty zarządzania wiedzą.
9. Powiązać projekty z planem strategicznym.
10. Wyselekcjonować spośród realizowanych projektów najbardziej obiecujące, ustalić budżety.
11. Przedstawić plan dla kierownictwa, aby uzyskać jego poparcie.
12. Wdrożyć projekty.
13. Używać zasobów wewnętrznych z pomocą „zewnętrznych ekspertów” dla pokonania barier i przeszkód.
14. Użyć *Intangible Asset Monitor*, aby zmierzyć wpływ strategii.
15. Sprawdzić wpływ ZW na postawy, zachowania i przekonania.



Próbie omówienia tego problemu podjęli również dwaj japońscy profesorowie: Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi w książce pt. *Kreowanie wiedzy w organizacji*.

Zarządzanie w nowoczesnej firmie polega m.in. na stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, pozwalającej na przekazywanie, konwersję i przyswajanie wiedzy przez pracowników. Oprócz wspomnianej KO 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.

#### 4. Zarys metodyki diagnozowania KO w procesie implementacji koncepcji 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.

Badanie kultury organizacyjnej jest niezbędne w celu określenia czynników determinujących implementację koncepcji zarządzania wiedzą w firmie, a szczególnie pokazać te, które są istotne. Przeprowadzenie procesu diagnozowania KO w procesie implementacji koncepcji ZW pozwala na [por. *Badanie kultury organizacyjnej firmy* [www.sensus.com.pl](http://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 panującym w niej klimacie, o tym, jak pracownicy oceniają samych siebie, firmę i jej przyszłość na rynku pozwala z dużym wyprzedzeniem przewidzieć jej efektywność, źródła sukcesów i porażek.



Tabela 1

Ramowy model metodyki diagnozowania KO firmy ujmującej ZW

Fazy	Operacjonalizacja	Metody i techniki
Przygotowawcza	Określenie przejawów kultury organizacyjnej	Diagnoza rozpoczyna się „na powierzchni” od analizy dokumentów i wizyty w przedsiębiorstwie
Identyfikacja	Rejestracja symptomów i atrybutów kultury organizacyjnej	Następny etap to badania za pomocą wystandaryzowanych kwestionariuszy i obserwacji spotkań odbywających się w firmie
Analiza	Uchwycenie związków oraz zależności między symptomami i atrybutami, świadomości a koncepcją zarządzania wiedzą	Końcowy etap procesu gromadzenia informacji obejmuje badania uzupełniające i wywiady indywidualne
Ocena	Analiza strategii w celu określenia wymagań w stosunku do „profilu idealnego” kultury organizacyjnej. Ustalenie stopnia zgodności/niezgodności między kulturą organizacyjną a strategią firmy ujmującą koncepcję zarządzania wiedzą. Porównanie profilu idealnego z profilem określonym w trakcie badań	Porównanie badanej KO do: <i>a) skali wartości kulturowych</i> (wartości i istotne cele, stawiane sobie do realizacji): — cele indywidualne — cele grupowe źródła motywacji w następujących sferach: — kierowanie sobą — osiągnięcia — przyjemność — dojrzałość — prospołeczność — bezpieczeństwo — konformizm <i>b) 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
Zmiana	Wyznaczenie kierunku zmian KO	Określenie kierunku i sposobu zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie [A. Wójtowicz 2002, s. 282].

## 5. Refleksje końcowe

Ekonomiczne interpretacje roli wiedzy w przedsiębiorstwie prowadzą do stwierdzenia, że wiedza ta (wiedza organizacyjna) powinna podlegać procesowi zarządzania tak, aby jej tworzenie, przesyłanie i wykorzystanie odbywało się w sposób skoordynowany i przewidywalny. Obserwacja przedsiębiorstw nowej generacji, które inwestują w swoich pracowników, potwierdza słuszność przyjętego założenia, że ostatecznym celem wykorzystania, a także weryfikatorem wartości wiedzy w przedsiębiorstwie, jest zastosowanie jej w tworzeniu produktów, których jakość (wartość) akceptowana jest przez klientów. W zarządzaniu istnieje obszar niematerialnych wartości, które mają przełożenia na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zarządzanie wartościami niematerialnymi nabiera znaczenia nie tylko dlatego, że są one obecnie odkrywane. Nowe produkty i usługi na rynku posiadają znacznie mniejszy niż kiedyś udział w swojej wartości kapitału finansowego. Finansowe bariery wejścia na rynek maleją na korzyść wartości niematerialnych.

W gospodarce wciąż dominują firmy zarządzane w sposób klasyczny, centralnie planowane. W przyszłości firma powinna być uważana nie jako własność, ale jako społeczność. Na przykład Internet jest taką społecznością. To co pozwala przetrwać przedsiębiorstwu to pragnienie nieśmiertelności. Społeczność nie jest niczyją własnością, ale należą do niej jednostki. Zyski są podstawą działania organizacji, ale nie jedynym elementem. Dlatego też niebawem firmy zaczną się troszczyć o zaspokajanie innych potrzeb pracowników. Pierwszym krokiem jest jednak stworzenie kultury organizacyjnej, w której wykorzystywana będzie indywidualna wiedza pracowników.

Organizacje, które posiadają nieodpowiednią kulturę organizacyjną w czasie sytuacji kryzysowych popadają w chaos. Członkowie organizacji muszą akceptować odpowiednią kulturę organizacyjną i uznawać ją jako siłę pozytywną a nie ograniczenie.

Są firmy, które zatrudniły konsultantów do badania kultury organizacji. Lider to osoba, która rozumie, interpretuje i zarządza systemem kultury organizacji. Efektywni managerowie są zorientowani na działanie, rozwiązywanie konfliktów, odporni na wieloznaczność i mają silne poczucie celu.

Kultura organizacyjna musi gwarantować pracownikami bezpieczeństwo oraz umacniać u pracownika poczucie własnej wartości, mimo błędów, które się czasami mu przydarzają, wg zasady, że na pierwszym miejscu musi być człowiek, a nie zadanie. Kultura organizacyjna uwzględniająca powyższe może się stać silną stroną firmy, ponieważ umożliwia funkcjonowanie procesu twórczego myślenia w firmie.

## Bibliografia

- Bartosiniński A., Bigram S.A. Training & Development,  
[http://it.info.pl/artykuly/artukul\\_4121.htm](http://it.info.pl/artykuly/artukul_4121.htm)
- Barwacz K., *Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe AE, Kraków 2003.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą jako szansa wzrostu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Referat wygłoszony na konferencji IFGN-u, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 5 listopada 2001.  
[http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=104&ca=262&al=d\\_a1](http://www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sm=104&ca=262&al=d_a1)
- Brdulak J.J., *Rola twórczego myślenia w Zarządzaniu Wiedzą*, Kielce 2001.  
<http://www.jakubbrdulak.republika.pl/Publikacje/RTMwZW.pdf>
- Brzeziński M., *Proces uczenia się zmian*, „Przegląd Organizacji” 3/2000.
- Chylewska J., Łapiński B., Hewitt Associates Sp. z o.o.  
<http://www.kadry.info.pl/artykuly/4567.htm>
- Erisman A. M., *Jak zarządzamy wiedzą organizacji w głowach pracowników*  
[http://gazeta-it.pl/archiwum/git07/jak\\_zaradzamy.html](http://gazeta-it.pl/archiwum/git07/jak_zaradzamy.html)
- Gryszkiewicz K., Lipiec P., Stanek A., *Kultura organizacyjna jako stymulator i inhibitor procesu uczenia się*, Materiały Konferencyjne Sympozjum IOiZ Wyd. Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański 2001. <http://www.strateg.edu.pl/dokonania.php?nr=1&n=4&r=11>
- Kozioł L., *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informatycznym*, AE Kraków 2002. Materiały Konferencji Naukowej. Bazy własne dorobek biblioteki AE, dokument nr: 78(-19888543)
- Konecki K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2001. <http://konecki.webpark.pl/publikacje/publikacja10.html>
- Kozarkiewicz-Chlebowska A., *Koncepcja zarządzania wiedzą — jej geneza, zastosowania i perspektywy*, Artykuł 2001 AGH Kraków, [www.egov.pl](http://www.egov.pl)
- Marciniak A., *Pracownia Badań Społecznych w Sopocie*,  
[http://www.kadry.info.pl/artykuly/artukul\\_4390.htm](http://www.kadry.info.pl/artykuly/artukul_4390.htm)
- Mierzejewska B., „Rzeczpospolita” 24.02.2002.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Rudolf T., Raport Katedry Teorii Zarządzania pr. zbior. pod red. P. Płoszajskiego SGH, Warszawa 2001.  
<http://www.knowledgeboard.com/download/3538/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-do-wiadcze-.pdf.pdf>
- Sikorski Cz., *Zachowanie ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych*, „Przegląd Organizacji” 2/2000.  
<http://www.egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=84&Itemid=62>
- Sveiby K., *Knowledge Management — Executive Excellence*, March 2000, Vol. 17.
- Wójtowicz A., *Diagnozowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, MWSE, Tarnów 2002. *Badanie kultury organizacyjnej firmy*. <http://www.sensus.com.pl/KOFppt>
- Raport — Katedry Teorii Zarządzania SGH*, Warszawa 2000.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

