

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.11.2014

Data recenzji/Accepted: 16.12.2014/17.01.2015

Data publikacji/Published: 2.03.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Małgorzata Smolarek ^{A E F}

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

**KULTURA ORGANIZACYJNA PODPORZĄDKOWANA
ZARZĄDZANIU WIEDZĄ
W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

**ORGANISATIONAL CULTURE SUBJECTED TO KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES**

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą w małym przedsiębiorstwie dla większości organizacji stanowi szansę dla poprawy przewagi konkurencyjności, zaspokajania potrzeb, poprawy innowacyjności oraz rozwoju pracowników. Wiedza oraz oparta na wiedzy innowacyjność przedsiębiorstw traktowana jest jako podstawowy element przedsiębiorczości i jednocześnie źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. A odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, inicjującej zmiany, w której rozwijanie proinnowacyjnych działań jest docenione, może temu sprzyjać. Opracowanie przedstawia wybrane zagadnienia związane z budowaniem kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i zaufaniu, która sprzyjałaby właściwemu kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań pracowników ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania posiadanej przez nich wiedzy.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kultura proinnowacyjna, małe przedsiębiorstwo, zaufanie, wiedza

Summary: Knowledge management in a small enterprise is for most organisations of this size a chance to increase competitive advantage, meet needs, improve innovativeness and ensure staff development. Knowledge and knowledge-based innovativeness of enterprises is treated as a basic element of entrepreneurship and at the same time a source of competitive advantage. Enterprises can create favourable conditions for that by appropriately shaping their organisational culture, so that it initiates changes and appreciates the development of pro-innovative activities. The paper presents selected issues connected with building an organisational culture that is based on knowledge and trust and would be conducive to shaping pro-innovative behaviour of employees, with special reference to using employees' knowledge.

Key words: organizational culture, pro-innovative culture, small enterprise, trust, knowledge

Wstęp

Kultura organizacyjna stanowi jeden z zasadniczych czynników, który wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Do lat 80. XX wieku kultura organizacyjna była niedoceniana zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Powodem tego stanu rzeczy jest fakt, że z reguły kultura pozostaje niezauważona. Jest ona zbiorem wartości, które często uważa się za oczywiste, założeń i wspólnych oczekiwań, o których się nie mówi. Kultura organizacyjna dostarcza niepisanych zasad postępowania w miejscu pracy, które często pozostają nie do końca uświadamiane przez pracowników.

Każda organizacja, w tym także mała, posiada pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość (o ile nie wszystkich) pracowników. Kultura organizacyjna szczególnie w przypadku małego przedsiębiorstwa może stanowić czynnik wpływający na jego konkurencyjność. W warunkach wysoce niestabilnego otoczenia oraz rosnącej konkurencji szanse na przetrwanie i dalszy rozwój mają tylko te przedsiębiorstwa, które nastawione są na ciągłe podnoszenie swojej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie wiedzą oraz poszukiwanie i wdrażanie różnorodnych innowacji, bowiem aktywność w zakresie innowacji sprzyja wzrostowi ich konkurencyjności. Wiedza oraz oparta na wiedzy innowacyjność przedsiębiorstw traktowana jest jako podstawowy element przedsiębiorczości i jednocześnie źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. A odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, inicjującej zmiany, w której rozwijanie proinnowacyjnych działań jest docenione, może temu sprzyjać.

1. Zarządzanie wiedzą a specyfika małych przedsiębiorstw

Koncepcja zarządzania wiedzą wzbudza coraz większe zainteresowanie zarówno w teorii, jak i w praktyce biznesowej. Dla większości organizacji stanowi szansę dla poprawy przewagi konkurencyjności, zaspokajania potrzeb, poprawy innowacyjności oraz rozwoju pracowników. Wiedza odgrywa więc istotną rolę w procesach zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż jest zasobem wykorzystywanym na każdym szczeblu i w każdym obszarze zarządzania, jest niezwykle cennym zasobem strategicznym, który warunkuje funkcjonowanie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa, jest podstawą do kreowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, stanowi również podstawę konfigurowania kluczowych biznesów oraz rozwijania najważniejszych kompetencji konkurencyjności przedsiębiorstwa¹.

¹ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2009, nr 12, s. 4.

Zarządzanie wiedzą należy do nowoczesnych koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Jest ono ukierunkowane na tworzenie wartości dla organizacji dzięki pozyskiwaniu z otoczenia i wykorzystaniu wszystkich posiadanych zasobów wiedzy organizacyjnej, a co za tym idzie – na budowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą postrzegane jest również jako źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Konkurencyjność współcześnie rozumiana jest nie tylko jako oferowanie nowego produktu o wysokiej jakości lub niższej cenie, ale również jako umiejętność doskonalenia się, wprowadzania nowych produktów, technologii czy rozwiązań organizacyjnych, które w konsekwencji dążą do wykorzystania kreatywności pracowników, a zarazem przekształcenia ich wiedzy i pomysłów w nowatorskie rozwiązania².

Specyfika małych przedsiębiorstw może sprzyjać zarządzaniu wiedzą. Przedsiębiorstwa te odznaczają się szeregiem cech, które odróżniają ich operacyjne i strategiczne zachowania od zachowań dużych podmiotów. Wielu autorów podkreśla, że mała firma nie jest miniaturą dużego przedsiębiorstwa³, lecz jest podmiotem mającym inne reguły działania, skupia się na innych wartościach i inaczej reaguje na bodźce zewnętrzne. Specyfika małych przedsiębiorstw wynika m.in. z ich innej, słabszej pozycji rynkowej, większej podatności na zmiany zachodzące w otoczeniu, konieczności szybkiego dostosowania się do tych zmian, czy wreszcie innej struktury celów i motywów działania, co jest wynikiem odzwierciedlenia cech osobowych właściciela. Małe firmy nie mogą cechować się sztywnością. W przypadku, gdy działają w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu nie mogą pozwolić sobie na stosowanie strategii przetrwania⁴. Muszą być elastyczne i szybko adaptować się do zmieniających się warunków rynkowych, a to jest możliwe dzięki wykorzystaniu posiadanej wiedzy. Zdolność do szybkich i radykalnych zmian wynika ze ścisłego powiązania własności i zarządzania firmą (właściciel firmy jest najczęściej jej menedżerem), uproszczonej struktury zarządzania, a także jest rezultatem wykonywania krótkoterminowych, niepowtarzalnych zadań, poszukiwania nowych sposobów realizacji tych zadań oraz wprowadzania częstych udoskonaleń i modyfikacji⁵. Struktura organizacyjna w odróżnieniu od dużego przedsiębiorstwa jest bardziej spójna i przejrzysta, co w konsekwencji powoduje, że kierowanie takim przedsiębiorstwem jest łatwiejsze. Niewielka liczba szczebli kierowania, krótki przepływ informacji oraz brak anonimowości pracowników i funkcji sprawia, że małe przedsiębiorstwo może szybko zareagować na nowe sygnały płynące z otoczenia. Małe firmy wyróżniają się także akceptowaniem wysokiego poziomu ryzyka oraz wysoką efektywnością, która wynika z braku biurokracji i administracji. W firmach tego typu najczęściej ma też miejsce racjonalne zatrudnienie i efektywne wykorzystanie siły roboczej.

Rozwój małych firm zależy od rynku, na którym działają, a także od uwarunkowań występujących w całej gospodarce. Przedsiębiorstwa tego typu cechuje wysoka kreatywność i innowacyjność na rynku, co wynika z ich naturalnego dynamizmu działania. O ich rozwoju

² B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2001, s. 51.

³ J.A. Welsh, J.F. White, *A small business is not a little big business*, "Harvard Business Review" July-August 1981, s. 18.

⁴ M. Smolarek, *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009, s. 555.

⁵ H. Skłodowski, E. Stawasz (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002, s. 20.

i wzroście konkurencyjności, a zatem o przedsiębiorczości decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów⁶. Wysoka kreatywność i innowacyjność na rynku małych firm wynika z ich naturalnego dynamizmu działania, z możliwości zaspokajania potrzeby samorealizacji w warunkach współpracy, wzajemnej pomocy i mobilizacji. Małe przedsiębiorstwa wyróżniają się wysokim stopniem wprowadzanych innowacji, które wdrażają po kosztach niższych niż firmy duże. Z uwagi na niewielką skalę produkcji i indywidualizację klientów zmuszane są do ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, zarówno technicznych, jak i organizacyjnych, wprowadzania nowości technologicznych i bardziej efektywnych metod wykorzystania środków produkcji i siły roboczej. Zarządzanie poprzez innowacje w małych przedsiębiorstwach, których ważnym źródłem jest nowa wiedza, stanowi więc ważny element zarządzania wiedzą⁷.

Małe przedsiębiorstwa mogą więc uzyskać przewagę nad większymi przedsiębiorstwami, szczególnie w zakresie takich czynników, jak⁸:

- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku,
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania,
- wykorzystanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, którzy umieją wykorzystać przewagę konkurencyjną i są skłonni do podejmowania ryzyka,
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy w celu najlepszego dostosowania się do zmian i wymagań zewnętrznych,
- lepsze wykorzystania specjalistów o szerszym zakresie wiedzy, którzy dobrze znają się nie tylko na nowoczesnych technologiach, ale także na rynku, konkurentach itp.,
- otwarcie na szybkie wykorzystanie innowacji, które mogą być łatwiej weryfikowane przez potrzeby rynkowe,
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy, częste wykorzystywanie pracy nakładczej itp.,
- wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchomionych dla wspierania rozwoju gospodarki lokalnej.

W wielu małych firmach dominującą, a zarazem jedyną osobą zajmującą się zarządzaniem jest jej właściciel⁹, który musi rozwiązywać wszelkie problemy związane z zarządzaniem wiedzą oraz podejmować różne decyzje odnoszące się np. do pozyskiwania wiedzy, jej rozwoju, zachowywania czy rozpowszechniania. W tym aspekcie zarządzanie wiedzą można postrzegać jako przekazywanie wiedzy od tych, którzy ją posiadają, do tych, którzy jej potrzebują. Chodzi tu o wszelką wiedzę dotyczącą partnerów biznesowych, instytucji, nabywców, rynków, wykorzystanych w przedsiębiorstwie technologii czy zatrudnianych pracowników¹⁰.

Najważniejszym aspektem związanym z zarządzaniem wiedzą w małym przedsiębiorstwie jest konieczność dzielenia się nią, i dotyczy to wszystkich pracowników przedsię-

⁶ M. Smolarek, *Rola strategii małych firm...*, op. cit., s. 555.

⁷ T. Sapeta, M. Karwiński, *Doskonalenie procesu zarządzania personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2004, 51.

⁸ M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 20-21.

⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 32.

¹⁰ T. Myjak, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, materiały konferencyjne: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji – Zakopane 2014, http://www.ptzp.org.pl/s88/Artykuly_IZIP_2014 [dostęp: 4.12.2014].

biorstwa. Zachęcanie ludzi do dzielenia się wiedzą, a nie biernego jej gromadzenia jest uznawane za pierwszy krok w kierunku efektywnego, prorozwojowego zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Trudno mówić o zarządzaniu wiedzą, jeśli nie bierze się pod uwagę współpracy między ludźmi i istnienia warunków kooperacji¹¹. Jest to zarówno postulat etyczny i kulturowy, ale także ważny wymóg skuteczności realizowanych strategii funkcjonowania firmy na rynku.

Zarządzanie wiedzą w małym przedsiębiorstwie powinno być postrzegane jako zintegrowany proces organizacyjny, który integruje zarządzanie zasobami ludzkimi oraz kluczowymi procesami i procedurami biznesowymi. Jest to koncepcja zespalania w całość wszystkich przedsięwzięć, które realizuje organizacja. Dotyczy ono przede wszystkim takich elementów jak: generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie nowej wiedzy z otoczenia (od partnerów, klientów itp.), przetwarzanie wiedzy indywidualnej w zbiorową (organizacyjną), kodyfikowanie wiedzy (czynienie jej zrozumiałą i przedstawianie w postaci dokumentów, baz danych itp.), transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa, wykorzystywanie wiedzy do podejmowania trafnych decyzji, rezygnowanie z wiedzy będącej obciążeniem dla przedsiębiorstwa, odkrywanie ukrytych relacji między poszczególnymi składnikami wiedzy, wykorzystywanie potencjału intelektualnego ludzi i zespołów, budowa korporacyjnych baz wiedzy oraz wprowadzanie kultury wiedzy, która powinna objąć całe przedsiębiorstwo¹². Wykorzystywanie wiedzy w zarządzaniu oraz kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej temu prowadzi do świadomego zwiększania wartości niematerialnych zasobów organizacji.

2. Kultura organizacyjna oparta na wiedzy w małym przedsiębiorstwie

Kultura organizacyjna jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Według jednego podejścia kultura organizacyjna dotyczy sposobu myślenia, natomiast według drugiego dotyczy sposobu działania. Jednak podstawowa różnica w definiowaniu tego terminu wynika z faktu traktowania kultury albo jako jednego z podsystemów organizacji, co oznacza, że kultura zaliczana jest do cech organizacji, albo jako synonimu samej organizacji, co z kolei oznacza, że sama organizacja jest kulturą¹³. Jedna z definicji kultury organizacyjnej mówi, że jest ona „zespołem wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji”. Jest ona wspierana przez system nieformalnych struktur, obrzędów, rytuałów oraz wzorców komunikowania się. Wszystkie elementy kultury są od siebie zależne i oddziałują na siebie¹⁴.

Kultura organizacyjna jest swoistą „osobowością” konkretnej organizacji, przejawiającą się w zachowaniach jej członków. Przejawia się także w ich postawach i sądach oraz sposobach radzenia sobie z konkretnymi problemami. Przejawami kultury organizacyjnej są także: sposób zorganizowania całego przedsiębiorstwa, jego wyposażenia, czy estetyka wnętrza.

¹¹ J.O. Paliszkiwicz, *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, ZN SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2007 (nr 62), s. 143.

¹² W. Gonciarski, *Zarządzanie wiedzą jako wynik poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania*, [w:] *Wiedza w małej i średniej firmie*, Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkiewicza w Płocku, vol. 20, Wyd. Szkoła Wyższa im. P. Włodkiewicza, Wyd. Naukowe Nowum, Płock 2002, s. 93.

¹³ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008, s. 280.

¹⁴ Ibidem, s. 280-281.

Podobnie jak wszystko to, co się dzieje w organizacji, także kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i o charakterze zewnętrznym, które wzajemnie się przenikają. Do czynników tych zaliczyć można:

- charakter organizacji (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości);
- typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty, technologia, branża);
- cechy organizacji, historia, wielkość i struktura, typ przywództwa, czyli styl organizacji);
- cechy uczestników organizacji (wiek i płeć, wykształcenie, postawy i wartości, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne)¹⁵.

Do elementów kształtujących kulturę organizacyjną zalicza się:

- zachowawczość – rozumiana jako stopień dostosowania i akceptowania przez pracowników organizacyjnych norm i wartości;
- odpowiedzialność – zakres i stopień delegacji odpowiedzialności i uprawnień na rzecz pracowników niższych szczebli przez kierownictwo wyższych szczebli;
- nagradzanie – stopień uświadomienia pracowników odnośnie do wpływu efektów ich pracy na wynagrodzenia i nagrody;
- klarowność działania – stopień znajomości oczekiwań klientów i przełożonych oraz celów i wynikających z nich zadań;
- morale zespołu – stopień zadowolenia i dumy (bądź niezadowolenia) członków z przynależności do zespołu i organizacji, utożsamiany z tzw. atmosferą lub duchem zespołu;
- styl kierowania – sposób, w jaki przełożeni oddziałują na zachowanie i pracę swoich podwładnych oraz stopień wpływu tego oddziaływania na osiągnięte rezultaty pracy¹⁶.

Kultura organizacyjna ma duży wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji. Wpływa bowiem nie tylko na samo wnętrze organizacji, ale również na jej stosunki z otoczeniem. Kultura organizacyjna może być elementem sprzyjającym rozwojowi działalności innowacyjnej. Odpowiednie kształtowanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej jest niezmiernie ważne z punktu widzenia konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa (w tym także małego), bowiem innowacje są często tym elementem, który decyduje o pozycji konkurencyjnej na rynku. Z uwagi na fakt, że małe przedsiębiorstwa cechuje wysoki stopień innowacyjności, który wpływa na ich pozycję konkurencyjną, duże znaczenie w firmach tego typu ma odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyjałaby odpowiedniemu kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań ich pracowników.

W warunkach dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu, innowacyjna kultura organizacyjna może sprzyjać adaptacji firmy do tych zmian. Kultura taka będzie nakierowana na umiejętność radzenia sobie w sytuacjach niepewnych, usprawnienie systemu komunikacji i podejmowania decyzji, postrzeganie informacji płynących z otoczenia nie jako zagrożeń, a raczej jako szans możliwych do wykorzystania, wprowadzenie stylu kierowania, który sprzyjałby usamodzielnieniu pracowników i ich współpracy oraz wyzwalał w pracownikach kreatywności i działań proinnowacyjnych.

W opinii J. Matejuka cechami takiej proinnowacyjnej kultury organizacyjnej są: tworzenie klimatu, który sprzyjałby zmianom organizacyjnym, pogłębianie wiedzy i umiejętności oraz dzielenie się wiedzą i informacją, rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań,

¹⁵ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, op. cit., s. 281-282.

¹⁶ Z. Chrościcki, *Zarządzanie firmą...*, op. cit., s. 182.

umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, wprowadzanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów, kształtowanie świadomości dotyczącej wprowadzania zmian oraz propagowanie bezpośrednich kontaktów¹⁷. Z kolei W. Popławski¹⁸ wymienia takie cechy, jak: ambicje i atmosfera współzawodnictwa, tolerancja na potknięcia, brak arogancji i postaw egoistycznych, kontrolowane ryzyko, upublicznienie autorów sukcesów i tych, którzy proces wspomagali, szeroki udział pracowników w tworzeniu nowych rozwiązań, poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy oraz sprawne systemy komunikowania.

Oczywiście budowanie takiej kultury powinno być wsparte przez odpowiednie warunki organizacyjne, do których należą: strategia przedsiębiorstwa, system zarządzania zasobami ludzkimi, proinnowacyjny system zarządzania oraz odpowiednia struktura organizacyjna.

Do kluczowych czynników przyczyniających się do tworzenia klimatu kultury innowacyjnej należy wyraźna i zrozumiała strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Szczególnie w małych firmach właściwą strategią konkurowania na rynku jest strategia koncentracji działań na zaspokojeniu popytu określonego kręgu nabywców, czyli koncentracji na wybranym segmencie rynku, po uprzednim ustaleniu nisz rynkowych¹⁹. Według badań Coopersa i Lybranda²⁰ małe firmy, które szybko rosną, wykorzystują najczęściej takie strategie, jak: wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek, kooperacja, unikanie konfrontacji z dużymi uczestnikami rynku, adaptacja podejścia strategicznego, odpowiedni system rekrutacji, motywacji i wynagradzania pracowników, wypracowywanie umiejętności nabywania różnych składników majątku, w tym zdobywanie środków finansowych oraz tworzenie w firmie wysokiego priorytetu odpowiedzialności, a także delegowanie ogólnych zadań kierowniczych i zajęcie się zabieganiem o inwestorów. Niestabilne otoczenie, w jakim funkcjonują małe firmy, sprawia, iż coraz większego znaczenia powinno nabierać (obecnie zaniedbywane w małych przedsiębiorstwach) planowanie przyszłości i generowanie strategicznych opcji działania oraz szeroko pojęte myślenie strategiczne²¹.

Wątek relacji strategiczno-kulturowych jest niezmiernie ważny z punktu widzenia małych przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście współczesnych, niepewnych warunków działania przedsiębiorstwa, w których decydującymi czynnikami stały się szybkość reakcji oraz elastyczność. Zgodność strategii i kultury sprzyja elastyczności przedsiębiorstwa. Jednakże strategia i kultura mogą tworzyć efekt synergiczny jedynie w przypadku, gdy będzie mieć miejsce dodatnie sprzężenie zwrotne między nimi. Oznacza to, że z jednej strony strategia determinuje kierunek rozwoju kultury organizacyjnej, a z drugiej strony kultura tworzy ramy ograniczające proces projektowania strategii²². Każda zmiana strategii powin-

¹⁷ K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2, s. 14.

¹⁸ W. Popławski, *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 6, s. 5.

¹⁹ B. Gregor, *Marketing*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa – Łódź 1999, s. 303.

²⁰ Za: R. Tonge, P.C. Larsen, M. Ito, *Strategic Leadership in Super-Growth Companies – A Re-appraisal*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 6, s. 839.

²¹ M. Smolarek, *Konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 2008, nr 1, s. 51.

²² R. Krupski, S. Stańczyk, *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 8.

na więc pociągać za sobą zmiany kulturowe, co oznacza kształtowanie kultury elastycznej, innowacyjnej i otwartej.

Według C.R. Hickmana i M.A. Silvy tworzenie proinnowacyjnej kultury posiada trzy ważne aspekty w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi:

- wzbudzanie zaangażowania wszystkich pracowników w realizację wspólnego celu działania, co jest możliwe wówczas, gdy cele wspólne organizacji są zgodne z indywidualnymi celami jej członków,
- nagradzanie fachowości, co przyczynia się do koncentracji wysiłku,
- konsekwencja w działaniu (szczególnie w zakresie powyższych działań) dzięki tworzeniu systemu, którego zadaniem jest przyciąganie, utrzymywanie i szkolenie właściwych ludzi²³.

Kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy jest kreowana w przedsiębiorstwie także poprzez działania związane z budowaniem zaufania i chęcią do dzielenia się wiedzą. Zgodnie z definicją M. Bugdola „zaufanie pojmuje się jako główną wartość organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień i działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy”²⁴. Jak już wcześniej wspomniano w kontekście zarządzania wiedzą w małym przedsiębiorstwie, występuje konieczność dzielenia się nią, co dotyczy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Jest to możliwe dzięki zaufaniu, które jest stymulatorem innych norm kulturowych i nie da się go zbudować poprzez administracyjne rozporządzenia. Kultura oparta na zaufaniu powstaje dzięki takim działaniom, jak np.: tworzenie wewnętrznego rynku dla kreowania pomysłów, inwestowanie w edukację, zaangażowanie się pracowników w sprawy organizacji, wspólna wizja wszystkich pracowników, wspólna diagnoza problemów organizacji, odpowiedni system oceny pracownika, umacnianie stylu kierowania nastawionego na ludzi²⁵. Aby mówić o istnieniu zaufania w organizacji, potrzebne są takie zachowania kierowników, jak: uczciwość w działaniu, konsekwencja w działaniu, pokazywanie zainteresowania i uwagi pracownikom czy poprawna komunikacja. Kadra zarządzająca powinna dawać przykład i wsparcie w budowaniu klimatu zaufania. Nie mniej istotne są także postawy pracowników. W małych przedsiębiorstwach można wskazać odpowiednie zachowania pracowników sprzyjające zaufaniu. Należą do nich m.in.: skuteczna komunikacja, informowanie o nieprawidłowościach w działaniu organizacji i procesach organizacyjnych, odpowiedzialne zachowania, wspieranie innych pracowników, poczucie odpowiedzialności za sukces organizacji. Według J.O. Paliszkiwicz w literaturze prezentowanych jest wiele działań, które wpływają pozytywnie na budowanie zaufania, np.: dostarczanie informacji dokładnych i na czas, mówienie otwarcie o problemach, bycie uczciwym w swoich motywach postępowania, inicjowanie i akceptowanie zmian w swoich decyzjach, słuchanie i akceptowanie rad innych ludzi, pokazywanie zainteresowania i troszczenie się o innych, dotrzymywanie obietnic i mówienie prawdy²⁶.

²³ K. Gadomska-Lila, *Charakterystyka i uwarunkowania...*, op. cit., s. 13.

²⁴ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

²⁵ J.O. Paliszkiwicz, *Dzielenie się wiedzą ...*, op. cit., s. 145-146.

²⁶ J.O. Paliszkiwicz, *Rola zaufania w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wyd. PTZP, Opole 2014, s. 410-411.

3. Przesłanki i bariery tworzenia kultury wiedzy w małym przedsiębiorstwie

Na kulturę organizacyjną oddziałują przede wszystkim zespoły pracujących w niej ludzi odgrywające dominującą rolę w organizacji. Kierownictwo oddziałuje na innych poprzez autorytet i wymagania, dawanie wzorców czy też osobistych przykładów. Indywidualizm kierowników, właścicieli przyczynia się do budowania specyficznej dla każdej organizacji kultury.

Niestety, budowanie kultury podporządkowanej wiedzy jest niezmiernie trudne. Należy bowiem liczyć się z barierami kulturowymi, utrudniającymi przepływ wiedzy w organizacjach. Z badań przeprowadzonych przez Cranfield School of Management wynika, że bariery te dotyczą trzech głównych obszarów, a mianowicie:

- struktury: sztywność, rozdrobnienie organizacji, odseparowanie pionów funkcjonalnych, nieumiejętność wdrożenia odpowiednich mechanizmów,
- ludzi: opór wobec zmian, brak czasu, brak motywacji do dzielenia się wiedzą, rotacja personelu, niedostateczny nacisk na proces wdrażania nowych pracowników,
- metod zarządzania: strach przed oddaniem władzy, trudności z delegowaniem uprawnień, opór przed zakwestionowaniem sposobu funkcjonowania firmy²⁷.

Należałoby tutaj pamiętać, że najważniejszym składnikiem kapitału ludzkiego są kompetencje wynikające z wiedzy, umiejętności, know-how i talentu zatrudnionych. Kwalifikacje natomiast w szerokim sensie obejmują wiedzę zawodową, praktyczne umiejętności, uzdolnienia i predyspozycje oraz cechy osobowościowe charakterystyczne dla wykonywania danego typu pracy. Wiedza pracowników, zarówno teoretyczna, jak i wynikająca z doświadczenia, uznawana jest za najcenniejszy skarb organizacji²⁸, który w małych przedsiębiorstwach jest często słabo doceniany.

Jak wynika z badań w małych przedsiębiorstwach, ponad połowa firm nie uwzględnia w swoich strategiach zasobów wiedzy, a ich zdecydowana większość nie posiada dostosowanych warunków wewnętrznych w zakresie motywacji pracowniczej, kultury organizacyjnej i klimatu zaufania do potrzeb sprawnej realizacji procesów z udziałem wiedzy. Możliwości podejmowania przez pracowników inicjatyw twórczych są ograniczone z uwagi na niski poziom efektywności systemów motywacyjnych. Towarzyszy temu bardzo niski poziom wykorzystania klasycznych metod umożliwiających kreowanie wiedzy, np. zebrania kierownictwa i pracowników²⁹.

Nie ma żadnych uniwersalnych procedur, których przestrzeganie pozwoliłoby na zbudowanie kultury opartej na zaufaniu i wiedzy. Każda organizacja musi wypracować najlepsze dla siebie rozwiązania. Sposoby rozwijania kultury organizacyjnej elastycznego przedsiębiorstwa przedstawione zostały w tabeli 1.

²⁷ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 56-57.

²⁸ M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Knowledge management – reaserch expiriences*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in Knowledge Based Economy*, Edited by Maria Nowicka Skowron & Ralph Lescroart, Haute Ecole «Blaise Pascal», Arlon 2008, s. 82-84.

²⁹ B. Mikuła, M. Makowiec, *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801, s. 46.

Tabela 1. Sposoby rozwijania kultury organizacyjnej elastycznego przedsiębiorstwa**Table 1.** Ways of developing organisational culture of a flexible enterprise

Działania sprzyjające	Implikacje
Selekcja innowacyjnych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – dobór pracowników, którzy są otwarci na zmiany oraz w nowatorski sposób generują i realizują pomysły – akceptacja różnorodności populacji organizacyjnej
Trening kreatywności i innowacji	<ul style="list-style-type: none"> – zachęcanie do treningu rozwoju i oceny innowacji – organizowanie szkoleń sprzyjających rozwojowi innowacji i generowaniu pomysłów – włączanie treningu innowacyjności do programu rozwoju poza organizacją (edukacja)
Rozwijanie uczącej się kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie kultury ciągłego uczenia się – tworzenie zróżnicowanych możliwości uczenia się w trakcie edukacji zachęcanie do większej kreatywności, samodzielnego myślenia i uczenia się
Uprawomocnienie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – popieranie praktyk uprawomocnienia się pracowników (zwiększanie udziału w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialności) – zaangażowanie pracowników w rozwój praktyk uprawomocnienia
Uwzględnianie pomysłów pracowników w planach	<ul style="list-style-type: none"> – uwzględnianie najlepszych praktyk w planach innowacyjnych – inicjatywy wspierania realizacji innowacyjnych planów
Kierownicy wspierający innowacyjne działania innych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc pracownikom w uczeniu się, jak być innowacyjnym (dzielenie się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem) – kierownik w roli wzorca pożądanych zachowań innowacyjnych, otwarty na wyzwania i zmiany – stwarzanie pracownikom okazji do działań innowacyjnych poprzez dawanie im swobody i niezbędnych zasobów – edukowanie kierowników - innowatorów
Kreatywność jako wymóg i norma pracy	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie, że innowacja jest wymagana – włączanie innowacji w rozwój kariery i szacowanie osiągnięć
Partycypacja w podejmowaniu ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnianie inicjatywy pracowników w podejmowaniu decyzji – zaangażowanie klientów w procesie partycypacji
Odpowiedni system nagród	<ul style="list-style-type: none"> – płacowe i pozapłacowe zachęcanie do przejawiania innowacyjnych postaw
Zezwalanie na podejmowanie ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> – zachęcanie do uczenia się z praktyki – stosowanie technik oceny ryzyka przy jednoczesnej akceptacji generowania i realizacji pomysłów
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie praktyk benchmarkingu – korzystanie z różnych rodzajów benchmarkingu w celu wypracowania najbardziej efektywnych praktyk

Źródło: S. Pierzchawka, *Rozdział 11. Kultura elastycznej organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 282.

Wśród możliwych rozwiązań można wskazać:

- rezygnację z narzucania pracownikom gotowych systemów i sposobów działania,
- wprowadzenie mechanizmów wyzwalających w pracownikach poczucie przynależności do szerszej grupy,
- budowanie relacji opartych na zaufaniu i poczuciu wspólnoty,
- propagowanie form komunikacji sprzyjających przepływowi wiedzy,
- stworzenie miejsc i sytuacji sprzyjających formalnej i nieformalnej wymianie wiedzy,
- zachęcanie do prób i eksperymentów,
- kształtowanie atmosfery, w której wartość pomysłów jest ważniejsza od ich pochodzenia,
- tolerowanie błędów popełnianych w trakcie twórczej pracy i pomaganie pracownikom w uczeniu się na błędach³⁰.

Podsumowanie

Współczesne małe przedsiębiorstwa, aby osiągnąć sukces lub przetrwać na rynku, muszą odznaczać się takimi cechami, jak m.in.: innowacyjność, kreatywność, elastyczność czy adaptacyjność, gdyż takie mają największe szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce. Pomóc w tym może kultura organizacyjna oparta na wiedzy. Odpowiednie kształtowanie takiej kultury organizacyjnej może skutkować wzrostem innowacyjności, co z kolei ma decydujący wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Budowanie odpowiedniej, sprzyjającej elastyczności, zaufaniu, a zarazem proinnowacyjnej, podporządkowanej wiedzy kultury organizacyjnej powinno w obecnej sytuacji rynkowej stać się jednym z priorytetów małych przedsiębiorstw. Podstawowymi cechami takiej kultury organizacyjnej są: tworzenie klimatu, który sprzyjałby zmianom organizacyjnym, pogłębianie wiedzy i umiejętności oraz dzielenie się wiedzą i informacją, a kluczowe czynniki, przyczyniające się do tworzenia klimatu kultury innowacyjnej, to: wyraźna i zrozumiała strategia rozwoju przedsiębiorstwa, proinnowacyjny system zarządzania, odpowiedni system zarządzania zasobami ludzkimi oraz struktura organizacyjna sprzyjająca szybkiej reakcji i adaptacji zmian. Jest to jednak niezmiernie trudne i wymaga sporo wysiłku i zaangażowania zarówno ze strony przedsiębiorców, jak i ich pracowników. Aby to osiągnąć, warto zwrócić uwagę na właściwe kształtowanie odpowiednich systemów zarządzania personelem, które ułatwiłyby wprowadzenie zasad pozyskiwania, zarządzania i dzielenia się wiedzą.

Bibliografia

- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Gadomska-Lila K., *Charakterystyka i uwarunkowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 2.

³⁰ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, op. cit., s. 56-57.

- Gonciarski W., *Zarządzanie wiedzą jako wynik poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania*, [w:] *Wiedza w małej i średniej firmie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkiewicza w Płocku”, 2002, vol. 20.
- Gregor B., *Marketing*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa – Łódź 1999.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Rozdział VIII. Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Krupski R., Stańczyk S., *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
- Mikuła B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 801.
- Myjak T., *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, materiały konferencyjne: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji – Zakopane 2014, http://www.ptzp.org.pl/s88/Artykuly_IZIP_2014.
- Popławski W., *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 6.
- Paliszkiwicz J.O., *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, ZN „SGGW Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2007, nr 62.
- Paliszkiwicz J.O., *Rola zaufania w zarządzaniu wiedzą*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wyd. PTZP, Opole 2014.
- Pierzchawka S., *Rozdział 11. Kultura elastycznej organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Popławski W., *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 6.
- Sapeta T., Karwiński M., *Doskonalenie procesu zarządzania personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2004.
- Skłodowski H., Stawasz E. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002.
- Smolarek M., Dzieńdziora J., *Knowledge management – reaserch experiances*, [w:] *Enterprise, Logistics and Innovations in Knowledge Based Economy*, Edited by Maria Nowicka Skowron & Ralph Lescroart, Haute Ecole «Blaise Pascal», Arlon 2008.
- Smolarek M., *Rola strategii małych firm powiatu częstochowskiego w aspekcie badań własnych*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2009.
- Smolarek M., *Konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
- Tonge R., Larsen P.C., Ito M., *Strategic Leadership in Super-Growth Companies – A Re-appraisal*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 6.
- Welsh J.A., White J.F., *A small business is not a little big business*, “Harvard Business Review” July-August 1981.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 12.
- Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 2001.

Nota o Autorze:

Dr Małgorzata Smolarek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i z-ca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas.

Author`s resume:

Małgorzata Smolarek Ph.D., doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economics at the Humanitas University in Sosnowiec.

Kontakt/Contact:

dr Małgorzata Smolarek
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
email: msmolarek@poczta.fm